

Doorlichtingsrapport DICTU 2016-2021

Datum	14 december 2022
Status	Definitief

Colofon

Organisatie	Directie Financieel Economische Zaken Postbus 20401 2500 EK Den Haag
Bijlage(n)	6

Managementsamenvatting

Inleiding

De Dienst ICT Uitvoering (DICTU) is een agentschap van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) dat de primaire processen van EZK en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, inclusief de uitvoeringsorganisaties, ondersteunt. Daarnaast levert DICTU ICT-dienstverlening aan andere onderdelen van het Rijk.

De Regeling agentschappen schrijft voor dat het functioneren van een agentschap periodiek wordt beoordeeld. Het doel van deze doorlichting is het vormen van een beeld over het functioneren van DICTU van 2016 tot en met 2021 gezien vanuit verschillende onderzoeksthema's. Hieronder zijn kort de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van het onderzoek benoemd.

Doorlichting 2015

De aanbevelingen uit de doorlichting 2015 zijn grotendeels opgevolgd, waarmee DICTU stappen gezet heeft op de betreffende thema's. De gedeeltelijk opgevolgde aanbevelingen over de scheiding tussen de rollen van eigenaar en opdrachtgever en over de doelmatigheidsindicatoren zijn verwerkt in de nieuwe aanbevelingen hierna.

Governance

- **Aanbeveling 1:** De afspraken binnen de driehoek eigenaar – DICTU – opdrachtgevers zijn opgenomen in 2 Kaderovereenkomsten tussen eigenaar – algemeen directeur DICTU en tussen opdrachtgevers – algemeen directeur DICTU en in Werkafspraken tussen eigenaar – algemeen directeur DICTU. Gezien de vaststellingsdatum en overeenkomsten tussen Werkafspraken en Kaderovereenkomst eigenaar – algemeen directeur DICTU, wordt eigenaar, DICTU en opdrachtgevers aanbevolen de Kaderovereenkomsten en Werkafspraken DICTU te evalueren en zo nodig te herijken.
- **Aanbeveling 2:** Uit de interviews komt niet naar voren dat de combinatie van rol van eigenaar enerzijds en het feit dat de opdrachtgever Directie Bedrijfsvoering hiërarchisch onder de plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG) valt anderzijds, feitelijk tot problemen leidt. Omdat deze dubbele rol niet in lijn is met de Regeling agentschappen, wordt de pSG aanbevolen een besluit te nemen over de noodzaak en de wenselijkheid van een rollenscheiding en dit vast te leggen.
- **Aanbeveling 3:** De opdrachtgevers van DICTU komen samen in de Klantadviesraad (KAR) en het Bestuurlijk Overleg (BO). Uit de interviews komt naar voren dat de KAR een ingewikkeld en *ad hoc* overleg is met een grote verscheidenheid aan opdrachtgevers met verschillende belangen. Ook is de aansluiting tussen de KAR en het BO de laatste jaren minder geworden en wordt voor beide overleggen nog gezocht naar de juiste onderwerpen om te agenderen. Recentelijk zijn verbeteringen doorgevoerd, zoals de concretere positionering van de KAR als voorportaal voor het BO. Daarom wordt eigenaar, DICTU en opdrachtgevers aanbevolen door te gaan met de verbetering van de KAR en het BO, een visie op de vorm, inhoud en processen van deze overleggen (door) te ontwikkelen en deze op te nemen in de kaderovereenkomsten.
- **Aanbeveling 4:** DICTU wil zich met zijn bedrijfsstrategie doorontwikkelen als digitaliseringspartner van EZK/LNV, samen met zijn partners keuzes maken in het dienstenportfolio en businessbehoeften innoveren met inzet van Public Cloud. Opdrachtgevers willen in de verdere uitvoering van de bedrijfsstrategie samenwerken met DICTU en eerder in het traject meegenomen worden bij de

totstandkoming van besluiten. De eigenaar benadrukt het belang van bestuurlijke transparantie. Daarom wordt DICTU aanbevolen de opdrachtgevers te blijven betrekken bij de verdere uitwerking en uitvoering van de bedrijfsstrategie.

Financieel beheer

- Aanbeveling 5: Uit de interviews komt naar voren dat de *2^e lijn van het 3 lines model* nog te weinig structureel toezicht uitoefent. Het team Interne Audit (IA) richt zich voornamelijk op audits die noodzakelijk zijn voor de ISO 27001-certificering. Bij een beter functionerende *2^e lijn* kan de *3^e lijn* zich meer baseren op de uitkomsten daarvan en nog risicogerichter toetsen. Daarom wordt DICTU aanbevolen de *2^e lijn* te versterken en de rol van het team IA (*3^e lijn*) te vergroten.
- Aanbeveling 6: DICTU geeft aan dat de Regeling agentschappen op een aantal punten belemmerend kan werken. Daarom wordt DICTU aanbevolen de uit de interviews geïntervieweerde cases waarbij de Regeling agentschappen belemmerend werkt, in overleg met de eigenaar en de directie Financieel-Economische Zaken (FEZ), voor te leggen aan het ministerie van Financiën (Fin).

Bekostiging

- Aanbeveling 7: Opdrachtgevers geven in de interviews aan dat de berekening van de kostprijzen voor de invoering van het nieuwe kostprijsmodel vaak gewijzigd is en er behoefte is aan stabiliteit. Hoewel het nieuwe kostprijsmodel een stap vooruit is, is het DICTU nog niet gelukt om wijzigingen in de tarieven voldoende voor hen te onderbouwen en zien opdrachtgevers nog ruimte om prijsprikkels tot uitdrukking te laten komen in de tarieven. Daarom wordt DICTU aanbevolen de communicatie rond de opbouw van de kostprijzen te verbeteren en de wensen van de opdrachtgevers hierbij te betrekken.

Doelmatigheid

- Aanbeveling 8a: DICTU vindt dat zijn Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) nog erg operationeel/tactisch en beperkt strategisch zijn en geactualiseerd zouden kunnen worden. Daarom moet worden bezien of de KPI's nog steeds voldoen aan de doelstellingen. Daarnaast zou het volgens DICTU wenselijk zijn KPI's te ontwikkelen die inzicht geven in productiviteitswinst en efficiencyverbeteringen binnen DICTU. Ook wil DICTU voor de sturing op doelmatigheid nog meer gebruik maken van IT. Ten slotte zouden opdrachtgevers moeten kunnen zien waar het mogelijk is om kosten van dienstverlening te optimaliseren'. DICTU wordt daarom aanbevolen de sturing op en het strategisch gebruik van doelmatigheid binnen de interne organisatie en richting opdrachtgever te verdiepen.
- Aanbeveling 8b: DICTU neemt maar 3 specifieke indicatoren op in zijn agentschapsparagraaf, wat een beperkt beeld geeft van doelmatigheid, bijvoorbeeld in vergelijking met het Shared Service Center ICT (SSC-ICT) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ook onderbouwt DICTU de doelmatigheidsindicatoren niet. Daarom wordt DICTU aanbevolen meer doelmatigheidsindicatoren te ontwikkelen, hierbij kijkend naar de doelmatigheidsindicatoren die SSC-ICT hanteert, en de indicatoren toe te lichten in de agentschapsparagraaf.

Tenslotte

Het is van belang dat de opvolging van de aanbevelingen *top-of-mind* blijft. Daarom wordt geadviseerd deze te monitoren in de betreffende overleggen.

Inhoud

	Colofon—2
	Managementsamenvatting—3
1	Inleiding—7
1.1	Aanleiding—7
1.2	Doel en afbakening—7
1.3	Onderzoeksvragen—7
1.4	Aanpak—8
1.5	Leeswijzer—8
2	Kerntaken en Organisatieontwikkeling—9
2.1	Historie—9
2.2	Missie en kerntaken—9
2.3	Inrichting—9
2.4	Organisatieontwikkelingen—10
2.4.1	Nieuwe hoofdstructuur—10
2.4.2	Op weg naar DICTU 2021—10
2.4.3	Kostprijsmodel—11
2.4.4	Bedrijfsstrategie—11
2.5	Financiële cijfers 2016-2021—12
3	Governance—14
3.1	Aanbevelingen doorlichting 2015—14
3.2	Inrichting—14
3.3	Sturingsmodel bij DICTU—15
3.3.1	Eigenaar—15
3.3.2	Opdrachtgevers—17
3.3.3	Opdrachtnemer—20
4	Financieel beheer—24
4.1	Aanbevelingen doorlichting 2015—24
4.2	Inrichting financieel beheer—24
4.2.1	Interne control—24
4.2.2	Externe control—26
4.3	Financiële analyses—28
4.4	Baten-lastenstelsel—32
4.5	Belemmeringen Regeling agentschappen—35
5	Bekostiging—36
5.1	Aanbeveling doorlichting 2015—36
5.2	Kostprijsmodel—36
5.2.1	Tarievennota—37
5.2.2	Onderzoek AR en ADR—38
5.3	Invloed nieuwe kostprijsmodel op omzet per productcategorie—39
6	Doelmatigheid—41
6.1	Aanbevelingen doorlichting 2015—41
6.2	Doelmatigheidsindicatoren—41
6.2.1	Doelmatigheidsindicatoren in de agentschapsparagraaf—41
6.2.2	Interne doelmatigheidsindicatoren—44
6.3	Sturing op doelmatigheid—45

7 Conclusies en aanbevelingen—47

7.1 Opvolging aanbevelingen 2015—47

7.2 Governance—47

7.3 Financieel beheer—48

7.4 Bekostiging—49

7.5 Doelmatigheid—49

Bijlage I Samenstelling begeleidingscommissie—51

Bijlage II Lijst geïnterviewden—52

Bijlage III Onderzoeksvragen—53

Bijlage IV Aanbevelingen doorlichting DICTU 2015—54

Bijlage V Aanbevelingen doorlichting DICTU 2021—55

Bijlage VI Afkortingen—56

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De huidige Regeling agentschappen geldt met ingang van 2018 en bevat regels over de instelling, inrichting en het beheer van de agentschappen. Dit betreft onder andere het resultaatgerichte sturingsmodel¹, de financiering en bekostiging², bepalingen over administratie en verslaglegging³ en bepalingen over toezicht en systeemverantwoordelijkheid⁴. Volgens de Regeling agentschappen moeten agentschappen tenminste eens per 5 jaar worden doorgelicht⁵. In 2015 heeft de laatste doorlichting plaatsgevonden van de Dienst ICT Uitvoering (DICTU) die onder het (toenmalige) ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) viel.

Deze doorlichting is gedaan over de periode 2016-2021. Conform de notitie *Doorlichting nieuwe stijl*⁶ (hierna: doorlichtingskader) heeft de directie Financieel-Economische Zaken (FEZ) van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) de doorlichting uitgevoerd.

1.2 Doel en afbakening

Het doel van de doorlichting is het vormen van een beeld met betrekking tot het functioneren van DICTU in het licht van de Regeling agentschappen en het doorlichtingskader op de thema's:

- governance;
- financieel beheer;
- bekostiging;
- doelmatigheid;
- toekomst.

In het doorlichtingskader is ruimte gemaakt voor het leggen van accenten op specifieke thema's om de doorlichting meer risicogericht vorm te geven. De nadruk van het onderzoek ligt op de laatste jaren, omdat dit het meeste inzicht geeft in de huidige staat van DICTU.

1.3 Onderzoeksvragen

Voor deze doorlichting zijn voor de eerste 4 onderzoeksthema's elk een hoofdvraag en deelvragen geformuleerd. Een uitwerking van de deelvragen is te vinden in bijlage III *Onderzoeksvragen*. De onderwerpen uit de doorlichting zijn richtinggevend geweest voor de vragen.

1. **Opvolging aanbevelingen doorlichting 2015:** Zijn de aanbevelingen van de voorgaande doorlichting opgevolgd en geïmplementeerd? Deze aanbevelingen zijn per thema in de betreffende hoofdstukken opgenomen.

¹ Regeling agentschappen, §3 *Resultaatgericht sturingsmodel*.

² Regeling agentschappen, §4 *Financiering en bekostiging*.

³ Regeling agentschappen, §5 *Algemene bepalingen administratie en verslaglegging*.

⁴ Regeling agentschappen, §8 *Toezicht en systeemverantwoordelijkheid*.

⁵ Regeling agentschappen, artikel 7 *Doorlichtingen: De Minister en de Minister van Financiën beoordelen gezamenlijk tenminste eens in de vijf jaar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van een agentschap. De Minister maakt het hieruit volgend rapport openbaar*.

⁶ Notitie *Doorlichtingen nieuwe stijl* d.d. 17 december 2017.

2. **Governance:** Hoe functioneert bij DICTU het stelsel voor het sturen, beheersen en afleggen van verantwoording (governance) en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling agentschappen stelt?
3. **Financieel beheer:**
 - a. Hoe is de kwaliteit van het financieel beheer en de financiële functie gewaarborgd bij DICTU?
 - b. Welke meerwaarde heeft het baten-lastenstelsel voor DICTU ten opzichte van het kas-verplichtingenstelsel, mede in het licht van enkele financiële ratio's zoals het investeringsvolume en de ontwikkeling daarin?
4. **Bekostiging:** Is de bekostiging bij DICTU vormgegeven op basis van prestaties en legt het de prikkels op de juiste plek?
5. **Doelmatigheid:** Hoe stuurt DICTU op doelmatigheid en hoe bevordert zij de verdere ontwikkeling daarvan?

Het onderzoeksthema *Toekomst* is onderdeel van de andere thema's. Met de nieuwe bedrijfsstrategie, de *sourcing* strategie en het afwegingskader van DICTU, die allen in 2021 zijn vastgesteld, en de ontwikkelingen rond het *Eindrapport IBO Agentschappen*⁷ wordt een blik op de toekomst van DICTU geworpen.

De aanbevelingen uit de doorlichting 2015 zijn opgenomen in bijlage IV *Aanbevelingen doorlichting 2015*.

1.4

Aanpak

De doorlichting is gedaan door een documentstudie, waarin openbare en door DICTU aangeleverde stukken zijn bestudeerd, en 13 interviews, waarvan een overzicht is opgenomen in bijlage II *Lijst geïnterviewden*. Voor de doorlichting is een Begeleidingscommissie (BC) ingesteld, die 4 keer bij elkaar is gekomen. Tijdens de laatste bijeenkomst is de conceptversie van dit rapport voorgelegd. De BC heeft daarop schriftelijk en mondeling feedback kunnen leveren. De samenstelling van de BC is opgenomen in bijlage I *Samenstelling BC*.

1.5

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zijn de kerntaken en organisatieontwikkeling van DICTU beschreven. De hoofdstukken 3 tot en met 6 bevatten een beschrijving van de belangrijkste feiten en percepties op de 4 onderzoeksthema's inclusief het thema *Toekomst*. In hoofdstuk 7 zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen.

⁷ D.d. 24 maart 2021.

2 Kerntaken en Organisatieontwikkeling

2.1 **Historie**

DICTU is op 1 januari 2005 opgericht als de centrale ICT-dienst van het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Toen de ministeries van Economische Zaken (EZ) en LNV in 2010 fuseerden tot EL&I, werden alle ICT-activiteiten bij DICTU ondergebracht. Ook na de herinrichting van EL&I tot LNV en EZ in 2017 bleef DICTU ICT-diensten en -producten aan EZ en LNV leveren. DICTU maakte vanaf toen organisatorisch onderdeel uit van de EZ(K)-organisatie.

2.2 **Missie en kerntaken**

De missie van DICTU is: *DICTU is partner in beleid, uitvoering en toezicht in een digitaliserende samenleving*, wat doelt op zijn rol van ICT-dienstverlener voor zowel beleidsdepartementen, uitvoerende organisaties als toezichthoudende organisaties.

DICTU ondersteunt de primaire processen van de ministeries van EZK en LNV, inclusief hun uitvoeringsorganisaties. Daarnaast levert DICTU ICT-dienstverlening aan (andere) onderdelen van het Rijk.

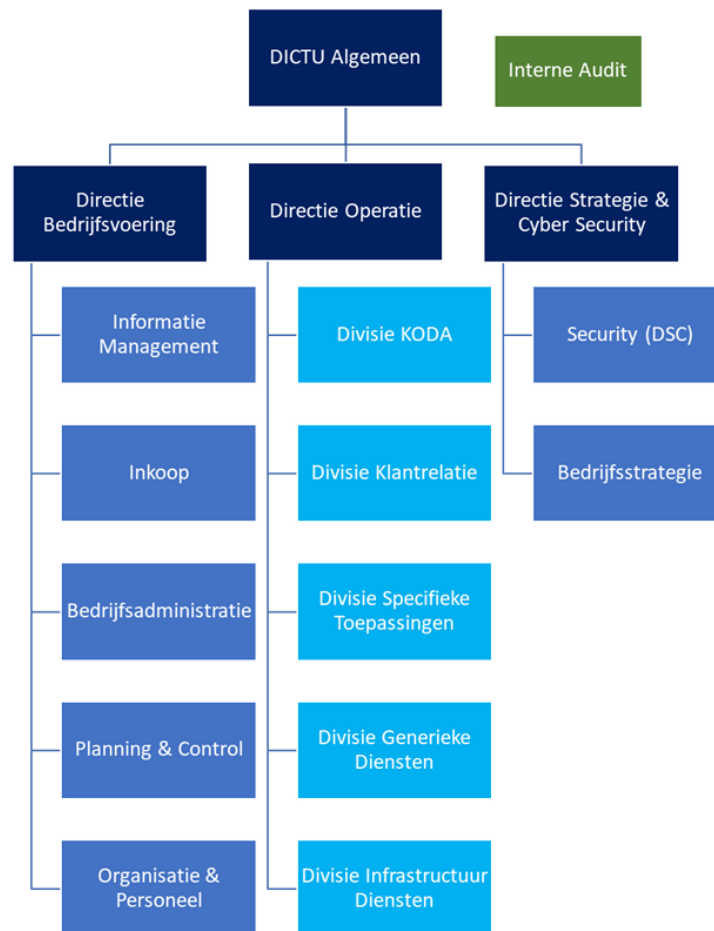
2.3 **Inrichting**

De algemeen directeur DICTU en de directeuren van Bedrijfsvoering (DB-DICTU⁸), Strategie & Cybersecurity (SCS) en Operatie vormen samen het directieteam (DT) van DICTU. DICTU geeft aan dat er sprake is van een collegiaal bestuur, waarbij de afzonderlijke directeuren zoeken naar consensus, rekening houdend met de onderling gemaakte afspraken op basis van gelijkwaardigheid. DB-DICTU en SCS zijn ondersteunend aan en kaderstellend voor de directie Operatie.

Het team Interne Audit (IA) voert de interne auditfunctie uit. IA valt organisatorisch onder de verantwoordelijkheid van de algemeen directeur, directieleden zijn opdrachtgever (namens het DT) en IA rapporteert aan de directie/het DT.

De 5 divisies van de directie Operatie worden aangestuurd door divisie managers en bestaan elk uit meerdere teams, aangestuurd door teamleiders. De divisie managers en teamleiders hebben (financiële) resultaat- en HRM-verantwoordelijkheid. DB-DICTU en SCS kennen geen divisies maar bestaan uit meerdere teams die eveneens worden aangestuurd door teamleiders.

⁸ Deze afkorting wordt gebruikt om onderscheid te maken met de directie Bedrijfsvoering van EZK/LNV.



Afbeelding 1: Organogram DICTU

2.4 Organisatieontwikkelingen

Gedurende 2016-2021 hebben zich verschillende ontwikkelingen voorgedaan binnen DICTU. De belangrijkste organisatieontwikkelingen zijn hieronder kort beschreven.

2.4.1 Nieuwe hoofdstructuur

Op 26 augustus 2015 is het Organisatiebesluit (OB) DICTU 3.1 vastgesteld. Het eerste deel beschrijft context en organisatie op hoofdlijnen en in het tweede deel is de beschrijving opgenomen van de taken, resultaten, werkpakketten en formatie van de teams. Dit deel vormt de basis voor de formatieplanning van DICTU.

In 2018 ontstond de behoefte aan een nieuwe hoofdstructuur waarin cybersecurity een prominenter rol kreeg. Medio 2018 is de hoofdstructuur aangepast naar de vorm zoals in afbeelding 1 *Organogram DICTU* weergegeven. De kerntaken van de diverse organisatieonderdelen van DICTU zoals vastgelegd in het OB zijn met de invoering van deze nieuwe hoofdstructuur in stand gebleven.

2.4.2 Op weg naar DICTU 2021

Omdat de financiële exploitatie niet dekkend was en de tevredenheid van de opdrachtgevers achter bleef bij de verwachtingen is de visie *Op weg naar DICTU 2021* eind september 2017 vastgesteld en uitgewerkt in een programma-aanpak, die bestaat uit de 5 volgende programmalijnen:

1. Algemeen.
2. Dienstgericht werken.
3. Teamconcept/Ketensamenwerking.

4. Sturing en verantwoording.
5. Meerjarige plannen.

In de visie is beschreven dat DICTU wendbaarder wil worden en gedurende de periode tot 2021 antwoorden wil vinden op (klant)vragen, zodat opdrachtgevers tevredener worden over de dienstverlening van DICTU. Daarom is er bij de start voor gekozen om ook de programma-aanpak met een hoge mate van wendbaarheid uit te voeren.

2.4.3 *Kostprijsmodel*

In 2018 heeft DICTU met externe ondersteuning een nieuw generiek kostprijsmodel ontwikkeld, op basis van *activity based costing*, met als doel:

1. faciliteren van interne sturing door middel van geïntegreerde managementinformatie; en
2. identificeren van de juiste prijsprikkels om van kostprijzen naar tarieven te komen.

Om te voldoen aan bovenstaande doelstellingen en ter ondersteuning van het ontwerp en de beschrijving van het nieuwe kostprijsmodel heeft DICTU 8 algemene en 17 specifieke uitgangspunten geformuleerd die zien op onderwerpen als de juiste kostenbasis, de gelaagdheid van het model en kostendekkendheid. In het model hebben alle producten en diensten een plek gekregen in een gesloten systeem zodat volledigheid van toerekening geborgd is. Met behulp van een tool (*Costperform*) zijn alle kosten toebedeeld aan de producten en diensten.

De eigenaar heeft het nieuwe kostprijsmodel in februari 2019 goedgekeurd. In 2020 heeft DICTU verder gewerkt aan de implementatie. Sinds 2020 vormt het kostprijsmodel de basis voor de tarievennota van DICTU. Het kostprijsmodel en de tarievennota zijn de input voor de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).

2.4.4 *Bedrijfsstrategie*

Tijdens het Bestuurlijk Overleg (BO)⁹ van 3 maart 2021 is de bedrijfsstrategie van DICTU voor de periode 2021-2025 vastgesteld. In de bedrijfsstrategie staat hoe de omgeving waarin DICTU opereert, verandert. DICTU geeft aan dat maatschappelijke ontwikkelingen, innovaties en veranderende behoeften maken dat een aanscherping op de koers gewenst is. Parallel is er een urgentie tot verandering door een te grote diversiteit van geleverde diensten, aan veel opdrachtgevers (ook buiten het verzorgingsgebied EZK/LNV), met een grotendeels verouderd applicatielandschap. Ook wordt er gewerkt met veel individueel ingehuurde externen. Mede hierdoor is DICTU onvoldoende wendbaar en wordt kennis onvoldoende geborgd. Daarom beoogt DICTU met de bedrijfsstrategie verandering te realiseren langs 3 pijlers:

1. doorontwikkelen als digitaliseringspartner van EZK/LNV;
2. maken van keuzes in het dienstenportfolio samen met de partners;
3. innoveren van businessbehoeften met inzet van *Public Cloud* in samenwerking met partners.

DICTU zet met deze strategie in op samenwerken, laten doen en zelf doen, in plaats van alles zelf doen. Parallel wordt ingezet in het maken van keuzes in de dienstenportfolio. Dit gebeurt in nauwe samenspraak met de eigenaar, opdrachtgevers en Rijks brede ICT-dienstverleners.

⁹ Het BO wordt beschreven in sub paragraaf 3.3.1 *Eigenaar*.

2.5 Financiële cijfers 2016-2021

Hieronder zijn de financiële realisatiecijfers over 2016 – 2021 opgenomen. Een analyse van deze cijfers is opgenomen in hoofdstuk 4 *Financieel beheer*).

Bedragen x € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omzet	253.844	283.343	285.062	309.923	319.334	346.839
• <i>Moederdepartement</i>	221.689	239.781	240.425	218.515	211.777	232.388
• <i>Overige departementen</i>	31.264	42.300	44.349	89.925	105.324	113.563
• <i>Derden</i>	891	1.262	288	1.483	2.233	888
Vrijval voorzieningen	0	0	832	0	0	61
Bijzondere baten	0	0	0	0	0	14
Totaal baten	253.844	283.343	285.894	309.923	319.334	346.914
Apparaatskosten	235.923	258.790	252.920	270.618	277.710	300.845
• <i>Personele kosten</i>	144.404	151.611	158.572	174.194	197.926	213.439
• <i>Materiele kosten</i>	91.519	107.179	94.348	96.424	79.784	87.406
Rentelasten	99	53	8	9	4	3
Afschrijvingskosten	15.458	18.521	25.737	30.481	28.629	21.083
Overige lasten	1.231	1.569	5.053	3.483	1.759	4.083
Totaal lasten	252.711	278.933	283.718	304.591	316.017	326.014
Saldo baten en lasten	1.133	4.410	2.176	5.332	3.317	20.900

Tabel 1: Staat van Baten en lasten 2016-2021

Bedragen x € 1.000	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vaste activa	48.971	84.786	79.979	81.626	67.758	49.851	40.490
Vlottende activa	36.130	50.025	62.595	73.136	70.218	83.921	81.013
Totaal activa	85.101	134.811	142.574	154.762	137.976	133.772	121.503
Eigen Vermogen	259	1.392	5.802	7.978	13.310	16.627	31.207
Voorzieningen	357	783	1.514	1.000	3.383	1.179	2.523
Langlopende schulden	30.640	54.600	60.260	56.272	43.716	34.786	26.543
Kortlopende schulden	53.845	78.036	74.998	89.512	77.567	81.180	61.230
Totaal passiva	85.101	134.811	142.574	154.762	137.976	133.772	121.503

Tabel 2: Balans ultimo 2015 – 2021

Bedragen x € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rekening-courant RHB 1 januari + stand depositorekeningen	4.062	6.971	19.194	19.426	18.873	23.920
Ontvangsten operationele kasstroom	242.858	282.997	274.803	302.679	303.470	350.060
Uitgaven operationele kasstroom	- 222.501	- 258.908	- 245.005	-275.801	-276.768	- 310.375
Totaal operationele kasstroom	5.057	24.089	29.798	26.878	26.702	39.685
Investeringskasstroom	- 26.273	- 19.413	-30.583	- 17.248	- 18.864	- 11.904
Boekwaarde desinvesteringen	0	137	3.307	635	7.995	-166
Totaal investeringskasstroom	- 26.273	-19.276	- 27.276	-16.613	- 10.869	-12 .070
Enmalige uitkering aan moederdepartement	0	0	0	0	0	-6.400
Enmalige storting door moederdepartement	0	0	0	0	0	80
Aflossingen op leningen	9.675	-19.540	-24.440	- 26.138	- 27.877	-26.021
Beroep op leenfaciliteit	43.500	26.950	22.150	15.320	17.091	11.913
Totaal financieringskasstroom	33.825	7.410	- 2.290	- 10.818	- 10.786	- 20.428
Rekening-courant RHB 31 december + stand depositorekeningen	6.971	19.194	19.426	18.873	23.920	31.107

Tabel 3: Kasstroomoverzicht 2016-2021

3 Governance

3.1 Aanbevelingen doorlichting 2015

Naar aanleiding van de doorlichting 2015 zijn de volgende aanbevelingen gedaan met betrekking tot governance:

"Aanbeveling 1: Bezie binnen een jaar, of eerder naar aanleiding van de uitkomsten van het project Vereenvoudiging aansturing agentschappen, opnieuw de governancestructuur ten aanzien van DICTU met als aandachtspunt de in de Regeling agentschappen opgenomen verdergaande scheiding tussen de (rollen van) eigenaar en opdrachtgever. Bij de meeste agentschappen wordt hier invulling aan gegeven door de SG als neutrale eigenaar (ten opzichte van opdrachtgevers) te positioneren van het agentschap. Borg de afspraken voor het stelsel van sturen, beheersen en verantwoorden door deze te formaliseren in een convenant tussen DICTU, EZ opdrachtgever, Directie Bedrijfsvoering en de eigenaar. Leg hierin ook vast hoe de eigenaar omgaat met nieuwe opdrachten en/of opdrachtgevers."

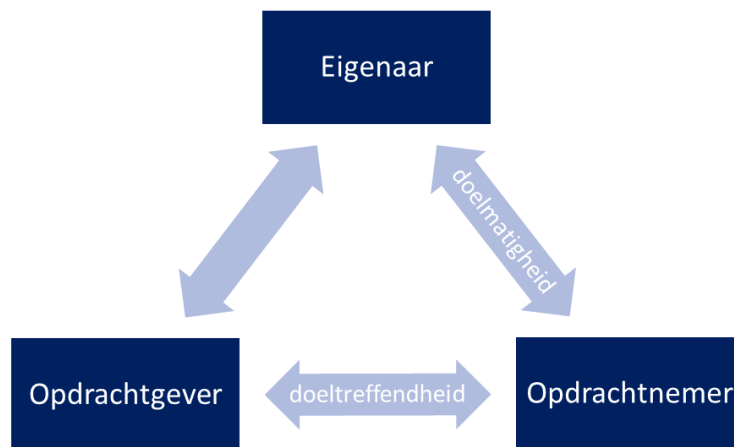
"Aanbeveling 2: Organiseer één bestuurlijk overleg met daarin zowel de interne als de externe opdrachtgevers, als de eigenaar."

"Aanbeveling 3: Zorg ervoor dat DICTU intern een centrale regievoering heeft op het aannemen van opdrachten, het opstellen van offertes, levering van prestaties en het beheer van opdrachten."

Deze aanbevelingen worden hierna meegenomen in de bevindingen over governance.

3.2 Inrichting

De Regeling agentschappen is leidend voor het te hanteren sturingsmodel en daarmee voor de governance van DICTU. Het resultaatgerichte sturingsmodel zoals opgenomen in de Regeling agentschappen onderscheidt drie rollen: eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer¹⁰ (de driehoek).



Afbeelding 2: Sturingsmodel agentschappen

¹⁰ Regeling agentschappen, artikel 9 Sturingsmodel.

De **eigenaar** is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de opdrachtnemer en zorgt voor kwalitatief goede systemen voor het toezicht op de budgettaire kaders, de continuïteit van het agentschap en de kwaliteit van de producten¹¹.

De **opdrachtgever** is verantwoordelijk voor een goede opdrachtformulering, met een zo concreet mogelijke omschrijving van het gewenste resultaat, de financiering van de productie, het tijdig informeren van de opdrachtnemer over relevante ontwikkelingen en het in afstemming met de opdrachtnemer opstellen van prestatie-indicatoren en rapportageafspraken¹².

De **opdrachtnemer** is verantwoordelijk voor een doelmatige en effectieve uitvoering van de afspraken met de opdrachtgever(s) en de eigenaar, een bestendige interne organisatie, het tijdig betrekken van de opdrachtgever(s) bij onvoorziene ontwikkelingen en voor het financieel en materieel beheer¹³.

Het resultaatgerichte sturingsmodel moet zo ingericht zijn dat er voor alle partijen prikkels bestaan die stimuleren tot doelmatig handelen. Daarom mogen bovenstaande rollen niet functioneel worden gecombineerd. Een uitzondering hierop is alleen toegestaan wanneer er uitsluitend sprake is van dienstverlening binnen het eigen ministerie, mits gemotiveerd en mits *checks and balances* tussen de spelers voldoende zijn geborgd¹⁴.

De Regeling agentschappen schrijft voor dat bij de instelling van een agentschap een convenant wordt ondertekend door de eigenaar, opdrachtgever(s) en opdrachtnemer waarin afspraken over de opzet en het verwachte functioneren van het agentschap worden vastgelegd¹⁵.

3.3 Sturingsmodel bij DICTU

Tijdens het BO van 23 april 2019 is de *Kaderovereenkomst Opdrachtgevers en Algemeen Directeur DICTU* vastgesteld. Op dezelfde dag is ook de *Kaderovereenkomst tussen de Eigenaar en Algemeen Directeur DICTU* ondertekend en vastgesteld door de plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG) EZK en de algemeen directeur DICTU. Hiermee is aanbeveling 1 uit de doorlichting 2015 gedeeltelijk opgevolgd. Beide Kaderovereenkomsten bevatten afspraken over de inrichting van de governance. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Naast de twee Kaderovereenkomsten zijn er ook Werkafspraken tussen de eigenaar en de algemeen directeur DICTU. Deze Werkafspraken zijn op 20 maart 2018 in werking getreden en komen in grote mate overeen met de *Kaderovereenkomst tussen de Eigenaar en Algemeen Directeur DICTU*.

3.3.1 Eigenaar

De minister van EZK is eigenaar van DICTU, het eigenaarschap is gemandateerd aan de pSG¹⁶. De eigenaar is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid en op de algemene gang van zaken van DICTU. Hierbij draagt de eigenaar zorg voor het inrichten van het sturingsmodel, de continuïteit op lange termijn, het toetsen en

¹¹ Regeling agentschappen, artikel 10 *Verantwoordelijkheden van de eigenaar*.

¹² Regeling agentschappen, artikel 11 *Verantwoordelijkheden van de opdrachtgever*.

¹³ Regeling agentschappen, artikel 12 *Verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer*.

¹⁴ Regeling agentschappen, artikel 9 *Sturingsmodel*.

¹⁵ Regeling agentschappen, artikel 4 *Instellingsvoorwaarden*, derde lid.

¹⁶ Besluit mandaat, volmacht en machtiging EZK 2019, artikel 6, sub h.

goedkeuren van de begroting, de tarieven, het jaarplan, de leenaanvragen en de jaarrekening.

Planning & Control (P&C)-cyclus

De pSG stuurt als eigenaar via de P&C-cyclus van EZK. DICTU stelt jaarlijks een jaarplan op. De monitoring daarvan vindt plaats met 2 voortgangsrapportages. De eerste voortgangsrapportage behelst januari tot en met april, de tweede januari tot en met augustus.

Het jaarplan en de voortgangsrapportages werden tot en met 2021 besproken in de Bedrijfsvoering Financiën en Informatievoorzieningsoverleg (BFI)-overleggen, die 6 keer per jaar plaatsvonden. In het BFI-overleg kwamen de actuele ontwikkelingen rond primaire processen, bedrijfsvoering, financiën en ICT aan bod. Deelnemers aan het BFI-overleg waren DICTU, de pSG (voorzitter), het Chief Information Officer (CIO)-office EZK/LNV, FEZ/EZK, FEZ/LNV en de Directie Bedrijfsvoering (DB) EZK/LNV. De voorbereiding van de BFI-overleggen en de advisering van de pSG in de rol van eigenaar was tot medio 2021 belegd bij de afdeling Beleidscontrol en Sturing van FEZ (FEZ/BC&S). Daarna is eigenaarsadvisering belegd bij de nieuw opgerichte afdeling Eigenaarsadvisering (EA), die is ondergebracht bij FEZ, maar een rechtstreekse lijn naar de eigenaar heeft zonder inhoudelijke betrokkenheid van FEZ. Met de komst van EA zijn de BFI-overleggen vervangen door driehoeksoverleggen, die worden voorafgegaan door een accountteam. FEZ/BC&S is, naast de driehoek, onderdeel van dit accountteam en adviseert EA bij eigenaarsvraagstukken met een financiële component.

(Bestuurlijk) Overleg

De algemeen directeur DICTU en de eigenaar voeren periodiek bilateraal overleg. Ook is de eigenaar voorzitter van het BO dat sinds 2018 gehouden wordt. Hiermee is aanbeveling 2 uit de doorlichting 2015 opgevolgd. Het doel van het BO is om de samenhang binnen de driehoek te borgen. Daarbij richt het overleg zich op de taakuitoefening in relatie tot de continuïteit en doelmatigheid van DICTU. Het BO vindt 5 keer per jaar plaats. Deelnemers van het overleg zijn de pSG (voorzitter), de algemeen directeur DICTU, de directeur SCS, de directeuren FEZ/EZK en FEZ/LNV, de directeur Transitie en Aansturing bedrijfsvoering van LNV, de Inspecteur-Generaal van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), de algemeen directeur Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), de directeur DB en één of meerdere opdrachtgevers namens de Klantenadviesraad (KAR)¹⁷. Het secretariaat van het BO is sinds kort door EA overgenomen van DICTU.

Regeling agentschappen

De pSG is gemandateerd eigenaar van DICTU. Daarnaast valt DB als overkoepelend opdrachtgever namens de kerndepartementen EZK en LNV hiërarchisch onder haar. Hiermee is een gedeelte van aanbeveling 1 uit de doorlichting 2015 niet opgevolgd. De rollen van opdrachtgever en eigenaar liggen weliswaar feitelijk niet bij dezelfde functie (pSG), maar beide organisaties maken onderdeel uit van dezelfde hiërarchische kolom. De Regeling agentschappen staat uitzonderingen op het niet-functioneel combineren tussen de verschillende rollen alleen toe, mits gemotiveerd, er voldoende *checks and balances* bestaan en er uitsluitend sprake is van dienstverlening binnen het eigen ministerie¹⁸.

Uit de interviews komt niet naar voren dat deze dubbele rol van de pSG feitelijk tot problemen leidt en dat de pSG haar rol als eigenaar binnen deze driehoek goed

¹⁷ Een verdere toelichting over de KAR is te vinden in sub paragraaf 3.3.2 *Opdrachtgevers*.

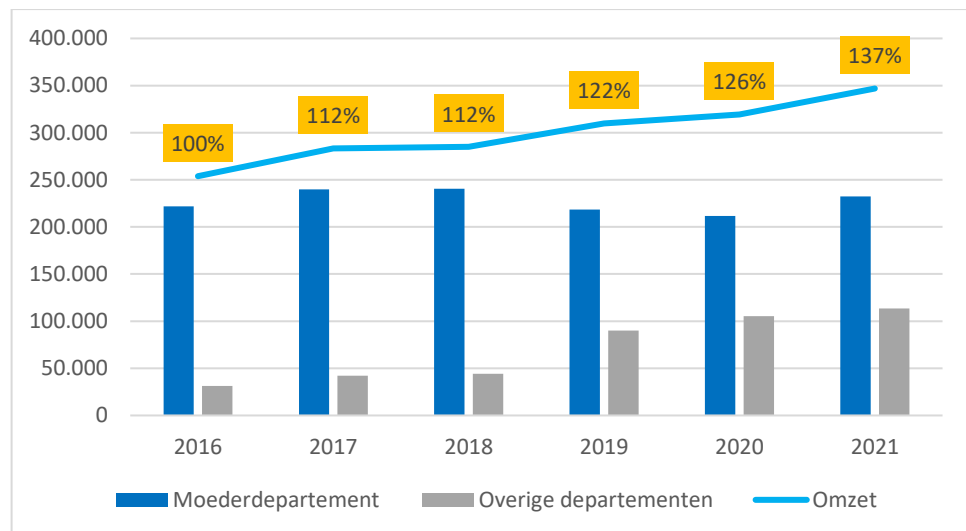
¹⁸ Paragraaf 3.2 *Inrichting*.

vervult, mede vanwege haar achtergrond als algemeen directeur DICTU. De pSG is zich bewust van haar dubbele rol, maar ondervindt hier, evenals DICTU en de opdrachtgevers, geen feitelijke problemen van. Wel merken verschillende partijen op dat de invulling van de eigenaarsrol lastig is, doordat er geen sprake is van een eenduidige driehoek tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar, maar van een driehoek met meerdere opdrachtgevers. Binnen de driehoek kan nog een slag gemaakt worden om synergie en effectiviteit te bereiken: er is nu nog sprake van verschillende, niet geïntegreerde kolommen, in plaats van een echte driehoek. Ook de belangen van externe opdrachtgevers komen te weinig aan bod. Met de komst van EA is het volgens de geïnterviewden mogelijk om meer synergie en effectiviteit te gaan bewerkstelligen.

3.3.2 Opdrachtgevers

(Omzet)categorieën opdrachtgevers

DICTU heeft een grote verscheidenheid aan opdrachtgevers. Deze opdrachtgevers betreffen het moederdepartement, overige departementen en derden. De grootste opdrachtgevers binnen het moederdepartement zijn RVO, DB, het Agentschap Telecom, het Staatstoezicht op de Mijnen en de Autoriteit Consument en Markt. De opdrachtgevers van de overige departementen bestaan onder andere uit de NVWA, de Inspectie Leefomgeving en Transport, de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG), de Nationaal Coördinator Groningen, de Autoriteit Persoonsgegevens en de Nederlandse Zorgautoriteit. De omzet derden is beperkt: de grootste derde opdrachtgevers zijn de Centrale Commissie Mensgebonden Onderzoek en Staatsbosbeheer. Figuur 1 geeft een overzicht van de omzetverdeling van het moederdepartement en de overige departementen over de jaren 2016 tot en met 2021¹⁹.



Figuur 1: Overzicht van de percentuele groei in de omzet ten opzichte van het basisjaar 2016 en de omzet voor het moederdepartement en overige departementen (omzet x € 1.000).

De totale omzet van DICTU is gedurende 2016 - 2021 met 37% toegenomen. DICTU werkt primair voor EZK en LNV. De flinke groei in de omzet overige departementen sinds 2019 is omdat, vanwege de herinrichting van EZ naar EZK en LNV in 2019, de omzet van de NVWA niet langer opgenomen wordt onder *Omzet*

¹⁹ De omzet derden is vanwege het beperkte aandeel in de totale omzet niet opgenomen in figuur 1, maar is wel te vinden onder hoofdstuk 2.5 Facts & Figures.

moederdepartement, maar onder *Omzet overige departementen*. DB is opdrachtgever namens EZK en LNV. Daarom is de opdracht van DB na de herinrichting onveranderd opgenomen onder *Omzet moederdepartement*.

KAR

De verschillende opdrachtgevers van DICTU van zowel EZK/LNV als overige departementen komen samen in de KAR. Dit is een overleg tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer en heeft als taak (on)gevraagd de algemeen directeur DICTU en de voorzitter van het BO (de eigenaar) te adviseren over de strategische hoofdlijnen en kaders voor:

- de verlening van generieke diensten door DICTU;
- de strategische ontwikkeling, uitbreiding en aanpassing van generieke diensten;
- de samenstelling, de kwaliteit en de omvang van het dienstenportfolio van DICTU (product- en dienstcatalogus; PDC);
- de innovatie in de dienstverlening (inclusief financiering);
- de omvang en samenstelling van de kring van opdrachtgevers;
- de *sourcing* van de dienstverlening (zelf doen versus uitbesteden);
- de tarieven voor de dienstverlening;
- de doelmatigheidsaankondiging;
- ICT-onderwerpen in relatie tot belangrijke beleidsissues (ICT-consequenties van en voor beleid);
- grote ICT-trajecten;
- risicomanagement.

De KAR vond 4 keer per jaar plaats. De directeur SCS was tot en met september 2021 voorzitter. Sinds november 2021 is het voorzitterschap overgedragen aan de directeur Operatie, om zo de dienstverlening een centralere rol te geven. De frequentie van het overleg is verhoogd naar 5 keer per jaar. De KAR is bedoeld als een voorportaal van het BO. De KAR vaardigt in dat kader minimaal één lid af om deel te nemen aan het BO.

Uit de interviews komt naar voren dat de KAR een ingewikkeld en *ad hoc* overleg is met een grote verscheidenheid aan opdrachtgevers met verschillende belangen. De link tussen de KAR en het BO is in de laatste jaren minder geworden. Hierdoor is de KAR geen duidelijk voorportaal meer voor het BO. Daarnaast is het in beide overleggen nog een zoektocht naar de juiste te agenderen onderwerpen. Een gedegen en gestructureerde voorbereiding van de overleggen en een actievere rol voor de opdrachtgevers zou hier volgens verschillende geïnterviewden een van de oplossingen kunnen zijn. Om het belang van de KAR (en het BO) te vergroten zijn er recentelijk wijzigingen doorgevoerd. De directie Operatie heeft ter evaluatie van de KAR 12 gesprekken met de leden gevoerd. De KAR is nu concreter gepositioneerd als voorportaal voor het BO.

Online rapportageomgeving

DICTU maakt gebruik van een online rapportageomgeving, waarbinnen 2 soorten rapportages worden opgeleverd:

- online klantenrapportages waarin gerapporteerd wordt over de opgestelde Kritische Prestatie-indicatoren (KPI's) die gebaseerd zijn op afgesproken servicelevels. Binnen deze rapportages zijn ook de projectrapportages voor specifieke rapportages te vinden;
- prijs x *quantity* rapportages op het gebied van de Cloud werkplek (CW), infra Cloud en infra non-Cloud.

De rapportages uit de online rapportageomgeving worden maandelijks op een vast moment opgesteld.

Facturatie

Facturatie aan opdrachtgevers vindt grotendeels achteraf plaats. DICTU factureert de kosten voor de producten die zijn opdrachtgevers gebruiken doorgaans maandelijks en in enkele gevallen per kwartaal of jaarlijks. Op basis van afspraken in de DVO's ontvangt DICTU van enkele opdrachtgevers ook voorschotbetalingen. 80% van de omzet van DICTU is op basis van afspraken met opdrachtgevers die zijn opgenomen in de DVO's. De andere 20% is op basis van offertetrajecten.

Tevredenheidsonderzoeken

DICTU maakt gebruik van drie typen tevredenheidsonderzoeken. Voor het meten van de tevredenheid bij eindgebruikers maakt DICTU gebruik van eindgebruikerstevredenheidsonderzoeken (ETO's), voor opdrachtgevers van opdrachtgeverstevredenheidsonderzoeken (OTO's) en/of het Service Excellence Programma (SEP). De ETO's zijn de basis voor de klanttevredenheid van DICTU zoals opgenomen in de doelmatigheidsindicatoren in de agentschapsparagraaf in het jaarverslag EZK²⁰. DICTU voert OTO's en het SEP uit sinds 2020.

De OTO's worden per kwartaal uitgevoerd. Bij deze onderzoeken wordt aan opdrachtgevers gevraagd om DICTU een cijfer te geven op onderwerpen zoals het nakomen van afspraken, klantgericht handelen, proactief handelen en het meedenken bij strategische vraagstukken. In 2020 was de algehele opdrachtgeverstevredenheid gemiddeld een 7,0 in 2021 was dit een 6,8. In 2021 scoorde DICTU op onderwerpen als samenwerking op operationeel niveau en aandragen van oplossingen voldoende tot goed. Proactief handelen en het meedenken bij strategische vraagstukken zijn daarentegen thema's die aandacht behoeven. Daarnaast blijft de respons op de OTO's laag. DICTU streeft ernaar om van 50% van de opdrachtgevers die zij aanschrijven een reactie te ontvangen. In 2020 en 2021 lag dit percentage rond de 30%.

Het SEP bestaat uit 6 tot 15 diepte-interviews met opdrachtgevers over de dienstverlening van DICTU, gericht op tactisch en strategisch niveau. In 2020 is een SEP (9 interviews) uitgevoerd bij DB. Op hoofdlijnen kwam hieruit naar voren dat DB tevreden is met DICTU (een 7,2 als algemeen cijfer), maar dat van DICTU meer pro-activiteit en innovatie wordt verwacht. In juli 2021 is een SEP (14 interviews) uitgevoerd bij RVO. Uit de interviews kwam een aantal verbeterpunten naar voren, die door RVO en DICTU gezamenlijk zijn opgepakt.

Net als uit de OTO's komt uit de interviews naar voren dat de algemene opdrachtgeverstevredenheid voldoende tot goed is. Opdrachtgevers geven aan dat DICTU operationeel sterk is. Ze zijn over het algemeen blij met de dagelijkse dienstverlening van DICTU en refereren hierbij aan het hoge niveau van de DICTU-servicedesk. Daarnaast vinden opdrachtgevers dat de hoeveelheid incidenten laag is en dat deze incidenten snel worden opgepakt. Op tactisch niveau heeft DICTU volgens de opdrachtgevers moeite om de dienstverlening scherp te maken waardoor er problemen in de uitvoering ontstaan. Met betrekking tot offertetrajecten en het opstellen van DVO's merken opdrachtgevers op dat er stappen zijn gezet, maar geven ze ook aan dat deze trajecten soms stroperig verlopen door een gebrek aan interne afstemming binnen DICTU. Verder merken de opdrachtgevers op dat DICTU de laatste jaren zakelijker en minder flexibel is geworden, waardoor beheer en onderhoud minder *agile* aangevlogen kan worden met meer prioriteringsdiscussies tot gevolg.

²⁰ Deze onderzoeken worden in hoofdstuk 6 *Doelmatigheid* verder toegelicht.

3.3.3 Opdrachtnemer

Directie Operatie

De directie Operatie is primair verantwoordelijk voor de relatie met opdrachtgevers. Dit houdt in de leveringsverantwoordelijkheid naar de opdrachtgevers toe, onderhouden van klantrelaties en regie voeren op de informatiestromen van en naar opdrachtgevers.

Om slagvaardiger te worden en de synergie binnen de directie beter te benutten is de topstructuur van de directie Operatie in 2018 bij wijze van proef teruggebracht van 8 naar 4 divisies. Per 1 november 2019 is deze proeftuin Operatie bekrachtigd en is de divisie Klantrelaties toegevoegd. In het nieuwe besturingssysteem is er daardoor sprake van een topstructuur van 5 divisies.



Afbeelding 3: topstructuur directie Operatie

Met de hervorming van de directie Operatie en de oprichting van de divisie Klantrelaties zijn klantvragen aan de voorkant beter georganiseerd en is er sprake van een centrale regievoering op het aannemen van opdrachten, het opstellen van offertes, levering van prestaties en het beheer van opdrachten. Hiermee is aanbeveling 3 uit de doorlichting 2015 opgevolgd.

Het contact tussen Operatie en zijn opdrachtgevers vindt plaats op verschillende niveaus, namelijk strategisch, tactisch en operationeel. Het strategisch overleg richt zich op de lange termijn en er wordt gesproken over het belang van de samenwerking en de bijbehorende implicaties daarvan. Het tactisch overleg richt zich op de middellange termijn en er wordt gesproken over de concretisering van de samenwerking. Het operationeel overleg richt zich op de korte termijn waarbij er wordt gesproken over de dagelijkse dienstverlening.

Divisie Klantrelaties

De divisie Klantrelaties heeft de *lead* in het kader van klantcontact, onderhoudt de relaties met en voert regie op de informatiestromen van en naar opdrachtgevers. In 2021 heeft de divisie Klantrelaties de werkwijze van bediening van opdrachtgevers opnieuw kritisch bekeken. De vastgestelde overlegvormen met opdrachtgevers, zoals opgenomen in bestaande de *Dossiers Afspraken en Procedures* (DAP's) waren, onder andere door personele wisselingen, niet altijd meer actueel en werden niet meer gehouden. Daarnaast waren er door veranderingen binnen de divisie Klantrelaties veel nieuwe rollen geïntroduceerd die opriepen tot hernieuwde afstemming van taken en verantwoordelijkheden in de leveringsketen en daarmee ook de DAP's. In dat kader is de divisie aan de slag gegaan met het opstellen en uitrollen van een nieuwe governance voor de klantrelaties. Hierbij was het voornamelijk van belang om de relaties te verzakelijken, om informatiestromen effectief en efficiënt te laten verlopen en de juiste verwachtingen te hebben en borgen. Als gevolg daarvan zijn de bestaande DAP's herijkt. Hierbij is goed gekeken naar de behoefte van de opdrachtgever. Daarnaast is er gezorgd voor een goed werkend escalatiemodel.

Naast vaste klant-overleggen is er ook sprake van klantcontact in het kader van intake. Opdrachtgevers met een klantvraag voor nieuwe producten of diensten hebben de divisie Klantrelaties als *single point of contact*. Gezamenlijk met de andere divisies stelt de divisie Klantrelaties aan de hand van het binnen DICTU geldende afwegingskader een advies op over het wel of niet aannemen van een nieuwe opdracht. Dit advies wordt daarna besproken in het wekelijkse Klantvragenoverleg dan wel in het Business Development Overleg (BDO), waarin de directies SCS, Operatie en DB-DICTU samenwerken en dat adviezen uitbrengt aan het DT op basis van het afwegingskader voor nieuwe diensten en/of opdrachtgevers. Als er gekozen wordt voor het aannemen van een opdracht neemt de leverende divisie het offertetraject over en onderhoudt de reguliere contacten met de opdrachtgever.

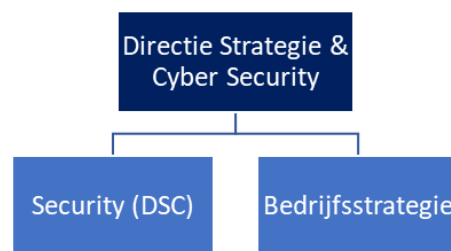
Overige divisies

De verantwoordelijkheid van de overige divisies is als volgt ingedeeld:

- *Divisie Specifieke Toepassingen*: levert maatwerk aan de opdrachtgevers;
- *Divisie Generieke Diensten*: levert standaard diensten aan opdrachtgevers;
- *Divisie Infrastructuur Diensten*: levert gestandaardiseerde, geautomatiseerde platformen aan bovenstaande divisies;
- *Divisie Kwaliteit, Ondersteunende Diensten en Advies (KODA)*: biedt kaders bij divisie overstijgende processen en toetst het gebruik ervan.

Directie SCS

De directie SCS is verantwoordelijk voor het meerjarenperspectief, de vertaling van rode draden uit de klantbehoefte naar de ontwikkeling van de dienstenportfolio van DICTU. De directie is verantwoordelijk voor het ophalen van informatie bij de opdrachtgever over wensen, behoeftes en ontwikkelingen van en bij de opdrachtgever met een lange termijnperspectief.



Afbeelding 4: topstructuur directie SCS

Binnen de directie SCS ligt de verantwoordelijkheid voor het strategisch dienstenportfolio van DICTU bij Business Development. Business Development is onderdeel van het team Bedrijfsstrategie en voert strategische meerjarengesprekken met EZK/LNV opdrachtgevers om strategische thema's op te halen als input voor het strategische dienstenportfolio. Daarnaast organiseert Business Development het eerdergenoemde directie-overstijgende BDO waar klantvragen worden behandeld op basis van het afwegingskader, dat is ontwikkeld vanuit Business Development en iteratief herijkt wordt in lijn met de bedrijfsstrategie.

Bedrijfsstrategie

Tijdens het BO van 3 maart 2021 is de bedrijfsstrategie van DICTU voor 2021-2025 vastgesteld. DICTU wil blijvend van toegevoegde waarde zijn voor zijn opdrachtgevers, primair binnen het verzorgingsgebied EZK/LNV. Parallel is er een grote diversiteit van geleverde diensten aan veel opdrachtgevers (ook buiten het

verzorgingsgebied EZK/LNV) met een grotendeels verouderd applicatielandschap. Ook werkt DICTU met te veel individueel ingehuurde externen. Hierdoor is de organisatie onvoldoende wendbaar en wordt kennis onvoldoende geborgd. DICTU beoogt met de nieuwe bedrijfsstrategie verandering te realiseren langs 3 pijlers van verandering:

1. *Doorontwikkelen als digitaliseringspartner*: het eerste uitgangspunt is dat DICTU de digitaliseringspartner voor het EZK/LNV is. Daarnaast kan DICTU ook diensten leveren aan andere onderdelen van het Rijk als deze diensten passen in het dienstverleningsprofiel van DICTU, dus bewezen diensten waarbij een voordeel voor DICTU en de opdrachtgever ontstaat. In dit kader heeft DICTU een nieuw afwegingkader opgesteld. Ook vindt er vanwege de rol van DICTU als onderdeel van het I-stelsel Rijk, overleg met de directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie (CIO-Rijk) plaats om te zien waar de bedrijfsstrategie van DICTU belemmerend dan wel bevorderend werkt voor het realiseren van de I-strategie Rijk. DICTU zet met de bedrijfsstrategie ook in op een combinatie van samenwerken, zelf doen en laten doen in plaats van alles zelf doen. DICTU richt zich hierbij met eigen kennis en kunde op de business (bijvoorbeeld op applicatie- en datadiensten) en gaat samenwerken met partners op het vlak van generieke ICT-infrastructuurdiensten, waarbij DICTU wel het aanspreekpunt voor de hele dienstverlening blijft. In dit kader heeft DICTU een *sourcing* strategie opgesteld, die is vastgesteld in het BO van 30 september 2021. In november 2021 is er een stuurgroep *sourcing* met deelname van RVO en NVWA gestart, om actieve betrokkenheid van opdrachtgevers op dit punt te waarborgen.
2. *Maken van keuzes in het dienstenportfolio*: dit betreft het door DICTU actief adviseren en faciliteren van applicatierationalisaties en *Life Cycle Management* (LCM) in het applicatielandschap van de opdrachtgevers. Ook gaat het om het in overleg met CIO-rijk mogelijk anders *source*n van diensten zoals de CW en ToegangsVerleningService (TVS)²¹. Applicatierationalisatie betreft het reduceren van de ontstane complexiteit van het applicatielandschap van EZK/LNV als gevolg van organische groei, achterstallig onderhoud, onbedoelde dubbelingen in functionaliteit en ook uitblijven van noodzakelijke vernieuwing in de vorm van LCM. Applicatierationalisatie en LCM betreffen vooral een samenspel tussen DICTU en zijn opdrachtgevers waarbij de opdrachtgevers in de *lead* zijn en DICTU faciliteert. DICTU vindt dat het op de schaal van EZK/LNV leveren van een eigen digitale werkomgeving (CW) richting de toekomst niet effectief is: gespecialiseerde dienstverleners binnen het Rijk of op de markt kunnen dat beter en goedkoper. TVS is volgens DICTU per definitie een (Rijks-)overheid brede voorziening die meer in het werkdomein van Logius (agentschap van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)) ligt dan van DICTU. DICTU zal de datacenter-activiteiten inclusief DICTU Cloud niet langer zelf doorontwikkelen maar gaan afnemen van collega IT-dienstverleners. Daarnaast zal ook verwerkingskracht en opslag door *Public Cloud* diensten worden ingevuld mits privacy- en security-eisen dat toelaten.
3. *Innoveren met behulp van Public Cloud in samenwerking met partners*: hierbij zet DICTU de komende jaren in op het leveren van *Public Cloud* diensten, naast *Private Cloud* diensten, om daarmee innovatiekracht en wendbaarheid op toepassen van moderne technologieën zoals *Artificial Intelligence* en *Robotics* te kunnen faciliteren voor data gedreven toepassingen en overige toekomstige

²¹ TVS wordt toegelicht in sub paragraaf 5.2.1 *Tarievennota*.

ontwikkelingen. DICTU ontwikkelt in samenwerking met CIO-Office een platformstrategie die wordt besproken in het BO.

Uit de interviews en de bestudering van documentatie blijkt dat de eigenaar en de opdrachtgevers voldoende zijn meegenomen in de plannen van DICTU. Zij worden in bilaterale overleggen en tijdens de BO's op de hoogte gehouden van de stand van zaken rond de verschillende pijlers van de bedrijfsstrategie. Net als DICTU zien de opdrachtgevers de noodzaak van de strategie, in het licht van een groeiende vraag naar ICT-dienstverlening en de druk op de DICTU-organisatie als gevolg daarvan, maar hierbij maken ze zich soms wel zorgen over de consequenties van de bedrijfsstrategie op hun eigen ICT-strategie. Opdrachtgevers hebben daarom de wens om in de verdere uitvoering van de strategie niet alleen achteraf geïnformeerd te worden, maar samen te werken met DICTU en eerder in het traject meegenomen te worden bij de totstandkoming van besluiten. De eigenaar wordt als verantwoordelijke voor de toekomstbestendigheid van DICTU actief door DICTU betrokken bij lastige keuzes rondom de bedrijfsstrategie. Zij steunt DICTU in zijn koerswijziging om minder zelf te doen en meer uit te besteden. Hierbij benadrukt zij het belang van bestuurlijke transparantie, onder andere met het CIO-beraad²², voor het kunnen doorzetten van de drie pijlers. Daarnaast vindt zij het belangrijk dat DICTU zijn opdrachtgevers meeneemt in de bedrijfsstrategie, maar benadrukt ook dat dit niet betekent dat alle wensen van de opdrachtgevers gehonoreerd kunnen worden.

²² Het CIO-beraad is een ambtelijk voorportaal van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR), dat weer ambtelijk voorportaal van de ministerraad is op het terrein van bedrijfsvoering. In 2009 is een CIO-stelsel ingericht, waarin elk departement een CIO heeft voor het besturen van de departementale informatievoorziening en ICT. Alle departementen zijn in het CIO-beraad vertegenwoordigd door deze CIO's en de directeur CIO Rijk is voorzitter. Het CIO-beraad:

- coördineert de informatievoorziening en het ICT-beleid van de Rijksdienst, borgt het Rijks brede beleid en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden;
- stuurt strategisch en kader stellend op de Rijks brede informatisering.
- adviseert onder meer de eigen ambtelijke en politieke leiding (on)gevraagd en ongevraagd over de doelstelling, uitvoering, kosten en risico's van onder andere grote ICT-projecten.

4 Financieel beheer

4.1 Aanbevelingen doorlichting 2015

Naar aanleiding van de doorlichting 2015 zijn de volgende aanbevelingen gedaan met betrekking tot financieel beheer:

"Aanbeveling 4: Zet de ingezette weg van verbeteringen in het financieel beheer voort. Formuleer de doelstellingen concreet (SMART) en controleer periodiek (eens per twee maanden)."

"Aanbeveling 6: Zorg ervoor dat DICTU jaarlijks in de begroting van het nieuwe jaar alvast rekening houdt met ontwikkelingen die de kosten beïnvloeden. Nu wordt er vooral gestuurd op basis van realisatie in het afgelopen jaar. Hierdoor ontstaat er een meer realistische begroting."

Deze aanbevelingen worden hierna meegenomen in de bevindingen over financieel beheer.

4.2 Inrichting financieel beheer

DICTU is verantwoordelijk voor zijn financieel beheer, inclusief het afleggen van verantwoording hierover²³. Daarnaast moet DICTU een voldoende kwaliteitsniveau van de financiële functie en het financieel beheer waarborgen²⁴.

Onder financieel beheer wordt verstaan: *het sturen en beheersen van de financiële aspecten van het beleid en de bedrijfsvoering, waaronder de zorg voor het aangaan van financiële verplichtingen, het heffen van belastingen en het opleggen van andere heffingen, het in rekening brengen van kosten, het beheer van de financiële bezittingen en schulden en het kasbeheer*²⁵.

4.2.1 Interne control

DICTU stelt jaarlijks een beheer- en controleplan (BCP) op, met inzicht in het financieel en materieel beheer van de organisatie. In het BCP staan de prioriteiten voor de komende periode ten aanzien van de verschillende cycli (intern en extern), welke risico's daarmee gepaard gaan en op welke wijze DICTU deze risico's beheerst.

3 lines model

Door middel van het *3 lines model* geeft DICTU invulling aan het risicomanagement:

- De 1^e lijn wordt binnen DICTU ingericht door het (lijn)management van een team, divisie en/of directie binnen DICTU. Deze lijn betreft het identificeren en beheersen (*internal control* en *management control*) van risico's binnen de primaire processen. De 1^e lijn is verdeeld in 3 sublijnen:
 - 1a: de operationele medewerker;
 - 1b: het middel- of tactisch management en verdedigingslijn;
 - 1c: het top- of strategisch management.
- De 2^e lijn bestaat uit andere *assurance* functies. Deze functies hebben een meer operationele, continue rol. Zij zijn vaak (mede)verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en dragen zorg voor de implementatie van de maatregelen om deze te realiseren en/of de naleving daarvan te monitoren.

²³ Regeling agentschappen, artikel 12 *Verantwoordelijkheden van de opdrachtgever*, sub d.

²⁴ Regeling agentschappen, artikel 4 *Instellingsvoorwaarden*, eerste lid, sub e.

²⁵ Comptabiliteitswet 2016, artikel 1.1 *Begrippen*.

- De 3^e lijn is de IA-functie. Deze functie beoordeelt de effectiviteit van de *assurance* functies. Daarbij kan de IA-functie ook leemten en doublures tussen deze functies identificeren, om daarmee de effectiviteit van het geheel aan functies te kunnen verbeteren.

DB-DICTU

Met betrekking tot het financiële risicomanagement wordt de 2^e-lijns functie ingevuld door DB-DICTU. De directeur DB-DICTU is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de directie, vervult de rol van Chief Financial Officer en legt verantwoording af aan de algemeen directeur DICTU. Onder DB-DICTU vallen de volgende 5 teams:



Afbeelding 5: topstructuur DB-DICTU

De teams Bedrijfsadministratie (BA) en Planning & Control (P&C) zijn de belangrijkste schakels in de 2^e-lijns functie.

Team BA

Het team BA is verantwoordelijk voor de uitvoering van de hele administratieve keten van bestellen, registreren, controleren, factureren en verwerken van feiten met financiële gevolgen uit de primaire bedrijfsprocessen. Het team levert managementinformatie in de vorm van:

- een KPI-dashboard met belangrijkste financiële KPI's over de financiële gezondheid van DICTU;
- balansspecificaties met aansluiting tussen de sub- en grootboekadministratie;
- periodieke en *ad hoc* managementinformatie met betrekking tot inhuur, debiteuren, activa en tijdsregistraties.

Daarnaast levert het team BA ook financiële informatie zoals basisgegevens ten behoeve van het opstellen van interne kostprijzen, maandstaten, een betrouwbare en goed ingerichte projectadministratie en periodieke rapportages ten behoeve van de externe verantwoording aan FEZ/EZK en Fin (bijvoorbeeld *spend* cijfers, betaalpercentages).

De werkwijze van het team BA is vastgelegd in werkinstructies en procedures. De belangrijkste instructies voor medewerkers, project- en teamleiders zijn terug te vinden in het *Handboek financiële werkinstructies* van DICTU.

Team P&C

Het team P&C ondersteunt de directeuren, divisie managers en teamleiders met het *in control* zijn en blijven van de bedrijfsvoering, bedrijfsprocessen, kostenbeheersing en externe verantwoording. Dit bestaat zowel uit het bieden van effectieve en proactieve ondersteuning bij bedrijfsvoeringvraagstukken als het houden van toezicht op de uitvoering hiervan door *financial*-, *business*- en concerncontrollers. Het team P&C houdt zich onder andere bezig met het opstellen, aanleveren, beheren, analyseren en communiceren conform de P&C-cyclus van DICTU van (onderdelen van) het Jaarplan, de jaarrekening, de ontwerpbegroting en eventuele

voor- en najaarsnota, de Tarievennota, de begroting, het kostprijsmodel en de kostprijzen ten behoeve van de DVO's, de aanvragen van het leenplafond en de *Management Control System* rapportages ten behoeve van resultaatsturing (10 keer per jaar).

De werkwijze van het team P&C is vastgelegd in werkinstructies en procedures.

Team IA

Het team IA viel onder DB-DICTU, maar valt sinds 2019 rechtstreeks onder de algemeen directeur DICTU, waardoor het team meer onafhankelijk is gepositioneerd. Het team IA werkt, naast verplichte audits, zoals in het kader van ISO, hoofdzakelijk vraag gestuurd en heeft een bezetting van 3 ²/₃ fte, exclusief de teamleider. Jaarlijks stelt het team IA een Auditjaarplan met een audit- en activiteitenkalender op, dat het DT vaststelt. Gedurende het jaar vindt (her)prioritering van audits plaats naar aanleiding van de kwartaalgesprekken. Vanuit die gesprekken wordt een voorstel gedaan aan het DT, dat daarover besluit. De focus van het team IA is in de afgelopen 5 jaar verschoven van financieel naar IT-gericht. Hierbij ligt het zwaartepunt op de audits die noodzakelijk zijn voor de ISO 27001-certificering van DICTU. Voor wat betreft financieel beheer heeft het team IA hierdoor een beperkte rol, maar kijkt bijvoorbeeld wel mee op de interne 9-maandsrapportage. Twee keer per jaar brengt IA een voortgangsrapportage uit aan het DT over onder andere de ontwikkelingen van risico's voor DICTU en de opvolging van de voorgenomen verbeterpunten naar aanleiding van audits.

Bij de interviews werd aangegeven dat de 2^e lijn nog te weinig structureel toezicht uitoefent. Bij een beter functionerende 2^e lijn kan de 3^e lijn (team IA, op basis van het controleplan) zich meer baseren op de uitkomsten van de 2^e lijn en nog risicogerichter toetsen.

P&C-cyclus

Met jaarplannen, interne jaarverslagen, managementletters en auditrapportages sluit DICTU aan op de P&C-cyclus. In samenspraak met de eigenaar stelt DICTU de jaarlijkse tarieven vast en formaliseert de gemaakte managementafspraken uit het jaarplan.

4.2.2 Externe control

FEZ

Op grond van het *Besluit FEZ van het Rijk* is de directie FEZ verantwoordelijk voor het (2^e-lijns) toezicht op de uitvoering van het begrotingsbeheer, het financieel beheer, de materiële bedrijfsvoering en de daartoe gevoerde administraties²⁶. In de praktijk vertaalt dit zich voornamelijk naar een adviserende rol, waarbij beide partijen elkaar weten te vinden wanneer nodig. Het toezicht door FEZ is belegd bij FEZ/BC&S, die in deze rol wekelijks overleg voert met de afdeling P&C van DICTU en neemt deel aan het tripartite overleg, waaraan ook de Auditdienst Rijk (ADR) deelneemt.

Naar aanleiding van de doorlichting 2015 is DICTU aanbevolen de ingezette weg van verbeteringen in het financieel beheer voort te zetten, de doelstellingen concreet te formuleren en periodiek te controleren. Begin 2014 heeft DICTU een plan opgesteld om het financieel beheer te verbeteren. Dit verbeterplan is daarna aangescherpt, meer SMART gemaakt, de verbeterpunten zijn uitgebreider toegelicht, er is iets concreter aangegeven wat wanneer gereed moet zijn en er is een oplossingsrichting

²⁶ Besluit FEZ van het Rijk, artikel 4 *Taken* lid 1, sub d, punt 4°.

genoemd. In een enkel geval zijn risico's benoemd, maar maatregelen ontbraken nog. DICTU actualiseerde het verbeterplan tweemaandelijks besprak het maandelijks met de directeur FEZ.

De Algemene Rekenkamer (AR) en ADR hebben in hun rapporten 2021 geen ernstige bevindingen ten aanzien van het financieel beheer van DICTU gerapporteerd, in de volgende alinea's komt dit verder aan de orde. Daarom wordt aanbeveling 4 uit de doorlichting 2015 als opgevolgd aangemerkt. Uit de interviews volgde dat de administratieve kant en de rechtmatigheidsaspecten van het financieel beheer (operationeel niveau) voldoende geacht worden, maar er nog stappen gemaakt moeten worden om dit op tactisch/strategisch niveau te krijgen, bijvoorbeeld ten aanzien van financiële aspecten van politieke doelstellingen, beleidsintensivering en taakstellingen bij opdrachtgevers, maar ook hoe om te gaan met reserves en mogelijkheden voor financiering van meerjarige transitiekosten, anders dan directe verdiscontering in de tarieven, om daarmee een onvoorspelbaar tariefmodel te krijgen. In het kader van financieel beheer is ook genoemd dat het belangrijk is dat FEZ goed aangesloten blijft, ook als het financieel beheer verbeterd is.

ADR

De ADR voert jaarlijks de financial audit uit op het financieel en materieelbeheer bij DICTU, periodiek aangevuld met *operational audits* en *IT-audits*. De ADR controleert ook het interne jaarverslag DICTU en het jaarverslag EZK, waarvan de agentschapsparagraaf DICTU onderdeel is, uitmondend in controleverklaringen en het jaarlijkse auditrapport EZK. Deze onderzoeken worden uitgevoerd door verschillende teams binnen de ADR.

De ADR concludeerde in 2016 en 2017 dat de complexe projectadministratie van DICTU substantieel afweek van de financiële administratie (grootboek) en merkte dit als lichte bevinding aan. Het koste volgens de ADR onevenredig veel tijd en moeite om actuele sturingsinformatie te krijgen uit de projectadministratie, waardoor overall periodiek inzicht in de projectresultaten ontbrak. DICTU heeft een verbeteringslag doorgevoerd waardoor de projectadministratie is verbeterd en actuele stuurinformatie makkelijker gegenereerd kan worden. De ADR heeft de projectadministratie sinds 2018 niet meer als aandachtspunt aangemerkt.

Uit de interviews met DICTU en de ADR blijkt dat de samenwerking goed is; de informatie-uitwisseling tussen ADR en DICTU is verbeterd. De ADR heeft over de onderzoeksperiode goedkeurende controleverklaringen afgegeven bij de interne jaarverslagen.

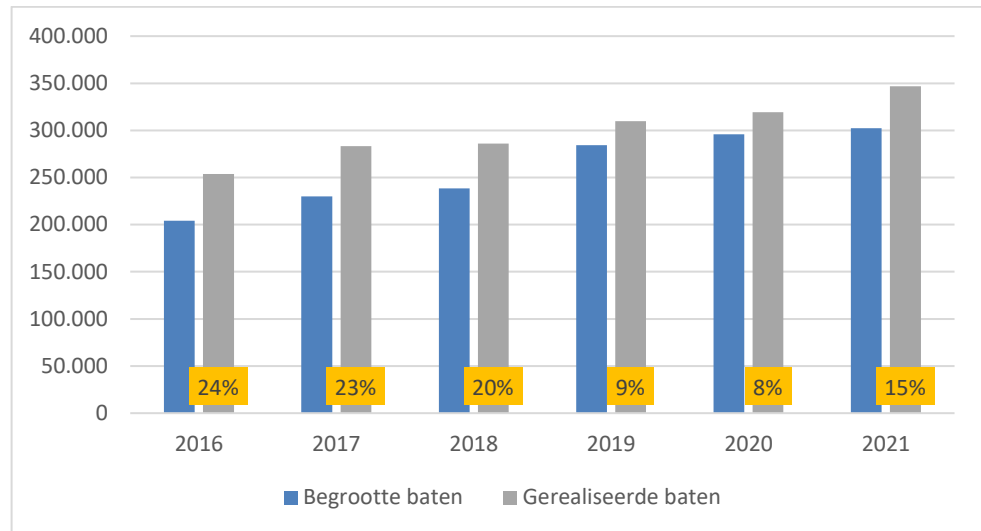
AR

De AR doet jaarlijks onderzoek naar de verantwoording die ministers in hun jaarverslagen afleggen over hun bestedingen, bedrijfsvoering en beleid. In 2018 was de *governance* van DICTU onderdeel van dit verantwoordingsonderzoek (VO). Hierbij heeft de AR onder andere de stand van zaken van de kwantitatieve doelstellingen uit het rapport *DICTU 2021* onderzocht. De AR concludeerde dat DICTU geen actueel totaaloverzicht bijhield van de voortgang van de realisatie van deze doelstellingen. De AR heeft daarom voor alle kwantitatieve doelstellingen uit *DICTU 2021* de stand van zaken geïnventariseerd: aan 21 van de 26 kwantitatieve doelstellingen werd gewerkt en over 17 hiervan gerapporteerd door DICTU, wat volgens de AR niet meteen wil zeggen dat erop wordt gestuurd. De AR deed daarom een aanbeveling over een overzicht van de (voortgang op de) doelstellingen van *DICTU 2021*. Naar aanleiding van deze aanbeveling heeft DICTU in april 2019 zijn doelstellingen geactualiseerd.

4.3 Financiële analyses

In deze paragraaf zijn analyses gedaan op financiële cijfers, (mede) ontleend aan paragraaf 2.5 *Financiële cijfers*.

Baten



Figuur 2: begrote en gerealiseerde baten 2016 – 2021 en procentuele verschil tussen beide (x € 1.000)

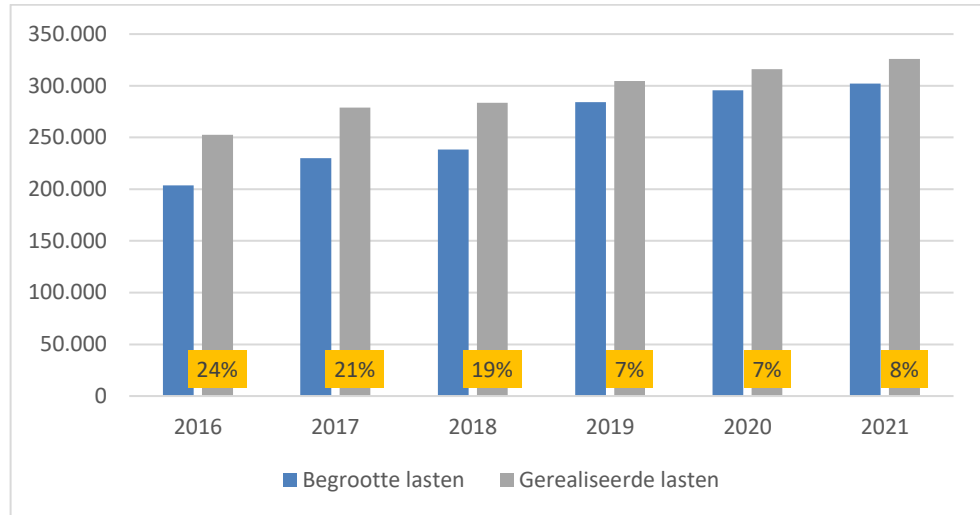
De baten zijn in 2016 – 2021 toegenomen met 37% (van € 254 mln naar € 347 mln) en bestaan nagenoeg uitsluitend uit omzet.

De tarieven van DICTU worden relatief vroeg in het jaar vastgesteld; agentschappen die gebruik maken van de diensten van DICTU nemen deze tarieven mee in hun eigen tariefberekeningen. Daarom moet DICTU relatief vroeg inzicht hebben in de omvang van de opdrachtportefeuille voor het volgende jaar. Realistisch begroten wordt ook bemoeilijkt omdat opdrachtgevers nog niet (volledig) weten wat ze in het volgende jaar af willen nemen, mede door invloed van externe of politieke factoren. Er is dus sprake van een spanningsveld tussen zo realistisch mogelijk begroten en tijdigheid van vaststelling van de tarieven.

In 2016, 2017 en 2018 is een groot procentueel verschil te zien tussen de begrote en gerealiseerde baten. De niet geraamde omzetgroei komt in deze jaren nagenoeg geheel voor rekening van het moederdepartement en is het gevolg van een hogere afname van (verouderde) applicaties, de latere uitrol van de Cloudinfrastructuur, waardoor het gebruik van de (duurdere) klassieke infrastructuur noodzakelijk was en een grotere vraag naar dienstverlening voor informatiebeveiliging. Het verschil tussen gerealiseerde en begrote baten in 2019 en 2020 is aanzienlijk kleiner. De niet geraamde omzetgroei in 2019 is meer verdeeld over de verschillende omzetcategorieën, ook omdat LNV door de herinrichting van EZ nu onder de *Overige departementen* valt. Het verschil tussen begrote en gerealiseerde baten in 2021 is het gevolg van een forse groei van het werkpakket van DICTU, vooral door implementatie van Rijkszaak²⁷, een gestegen vraag naar werkplekdienstverlening en beheer van applicaties ten behoeve van de uitvoering van extra Corona-gerelateerde regelingen, alle bij het kerndepartement, een opdracht voor applicatieontwikkeling van RvIG en nieuwe opdrachten voor Rijkszaak, zoals bij Rijkswaterstaat.

²⁷ RijksZaak wordt toegelicht in sub paragraaf 5.2.1 *Tariefvennota*.

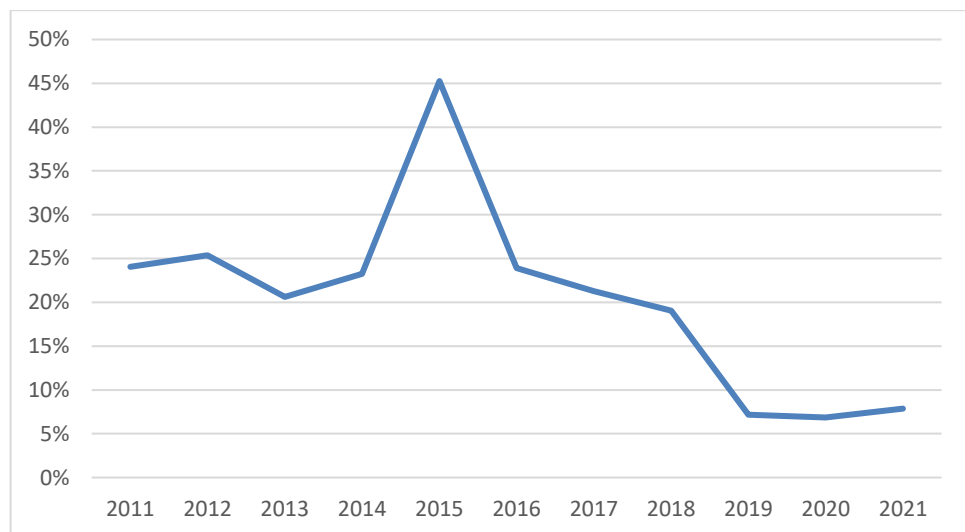
Lasten



Figuur 3: begrote en gerealiseerde lasten 2016 - 2021 en procentuele verschil tussen beide (x € 1.000)

Het grote procentuele verschil in 2016, 2017 en 2018 wordt voornamelijk veroorzaakt door een groei in de kosten voor (tijdelijke) externe inhuur als gevolg van het achterblijven van de doelstelling tot verdere verambtelijking en de hogere vraag naar ICT-producten en diensten door opdrachtgevers. Daarnaast waren de materiele lasten als gevolg van hogere licentiekosten en aanschaf van ICT-infrastructuur ook hoger dan initieel begroot. Het verschil in 2019, 2020 en 2021 wordt voornamelijk verklaard door een groei in de kosten voor externe inhuur, maar deze worden deels gecompenseerd door een daling in de materiele lasten als gevolg van lagere licentiekosten en lagere onderhoudskosten voor de Cloudinfrastructuur.

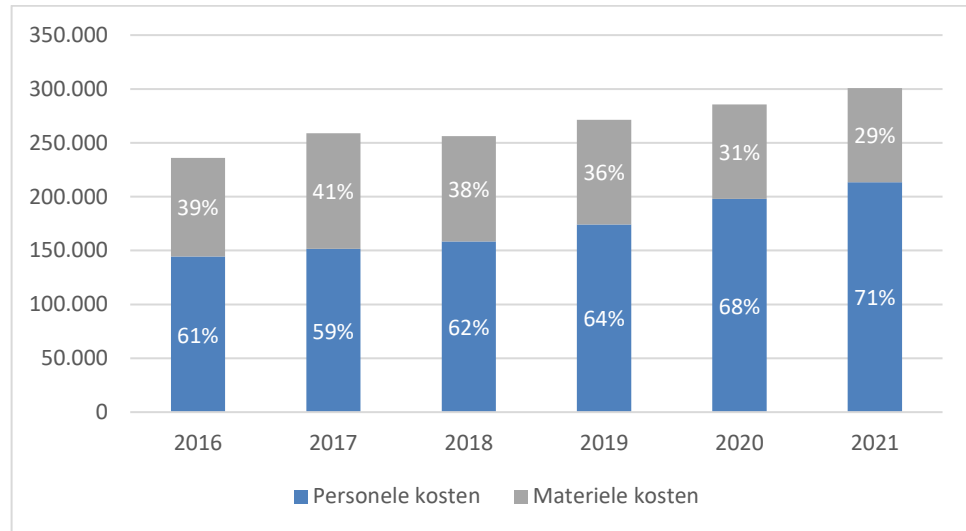
Naar aanleiding van de doorlichting 2015 is DICTU aanbevolen ervoor te zorgen jaarlijks in de begroting van het nieuwe jaar alvast rekening te houden met ontwikkelingen die de kosten beïnvloeden.



Figuur 4: procentueel verschil tussen begrote en gerealiseerde lasten (x € 1.000)

Het procentuele verschil tussen begrote en gerealiseerde lasten was tot en met 2018 nog groot, maar is daarna sterk gedaald. Hiermee is aanbeveling 6 opgevolgd. De verschillen tussen begrote en gerealiseerde kosten zijn hiervoor toegelicht.

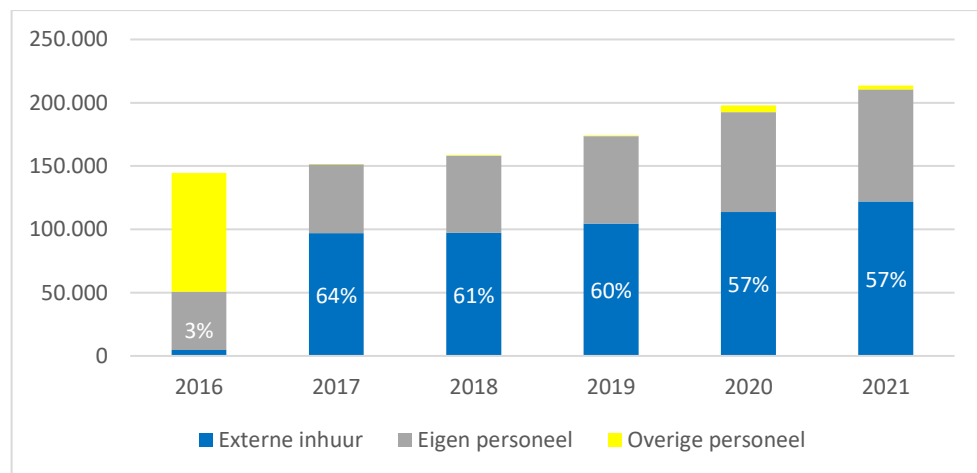
Apparaatskosten



Figuur 5: Verdeling apparaatskosten naar personele en materiele kosten 2016 – 2021 (x € 1.000)

De groei in apparaatskosten is vooral het gevolg van een grotere vraag naar dienstverlening van DICTU. Er is een procentuele groei van de personele kosten ten opzichte van de materiele kosten te zien. Deze is voornamelijk te verklaren door lagere licentiekosten en lagere kosten voor hardware en software dan vooraf begroot en algehele groei in personele kosten als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt met betrekking tot ICT-personeel (niet alleen externe inhuur).

Personele kosten

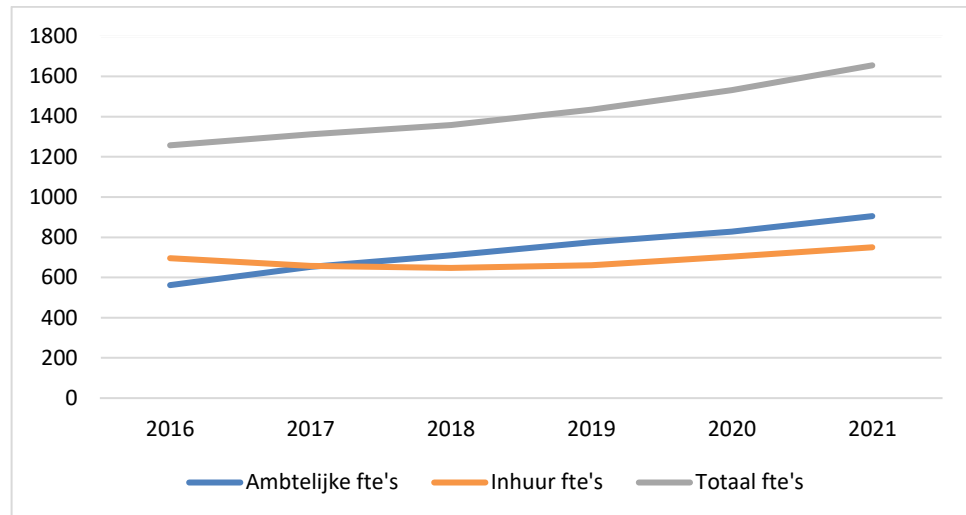


Figuur 6: personele kosten 2016 – 2021, verdeeld naar categorieën (x € 1.000)

De personele kosten zijn in 2016 – 2021 gestegen met 48%, van € 144 mln naar € 213 mln. De grote verschuiving van *overig personeel* naar *externe inhuur* in 2017 kwam door een aanpassing van de Rijksbegrotingsvoorschriften (RBV) 2018, waarmee de inhuur voor onderhoud en beheer van ICT-systemen verantwoord moet worden onder *externe inhuur* en niet meer onder overige personele kosten. De hoge stijgingen in 2019 ten opzichte van 2018 (€ 16 mln) en 2020 ten opzichte van 2019 (€ 24 mln) zijn toe te rekenen aan stijgingen van interne personele kosten door

verambtelijking van medewerkers, en externe personele kosten, door inhuur voor vooral implementatie Rijkszaak en CW. Daarnaast is sprake van een verschuiving tussen uitbesteding en zelf uitvoeren voor applicatieservices.

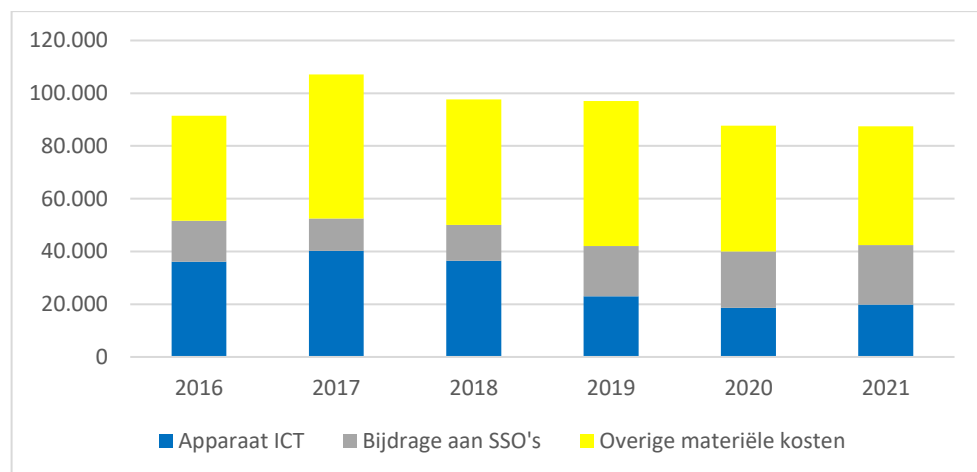
Het inhuurpercentage van DICTU is vergelijkbaar met het inhuurpercentage van de gespecialiseerde ICT dienstverlener Logius (2021: 51,4%), maar een stuk hoger dan het Shared Service Center-ICT (SSC-ICT; 2021: 33,1%)²⁸.



Figuur 7: fte's 2016 - 2021

Het aantal fte's is in 2016 – 2021 toegenomen met 32% (van 1.257 naar 1.655), het aantal ambtelijke fte's met 61% (van 562 naar 905) en het aantal inhuur fte's met 8% (van 695 naar 750). Er is dus sprake van een verambtelijking in fte's (ambtelijke fte's/totale fte's) van 45% naar 55%.

Materiele kosten



Figuur 8: materiële kosten 2016 – 2021, verdeeld naar categorieën (x € 1.000)

De materiële kosten zijn in 2016 – 2021 afgenomen met 5% (€ 92 mln naar € 87 mln) en vertonen tussentijds een verloop van beurtelings stijgingen en dalingen. De stijging van € 16 mln in 2017 ten opzichte van 2016 komt grotendeels door een

²⁸ Logius en SSC-ICT zijn beide agentschappen van BZK.

afwaardering van activa. De daling van € 17 mln in 2020 ten opzichte van 2019 komt vooral door het in eigen beheer nemen van werkplekken die voorheen extern werden beheerd. Daarnaast waren de productkosten voor licenties en onderhoud in 2019 hoog door een eenmalig gestegen klantvraag naar *Oracle*-licenties. Deze kosten waren in 2020 weer op het niveau van 2018.

4.4

Baten-lastenstelsel

Hieronder volgt een cijfermatige analyse van de financiële cijfers 2016 - 2021²⁹ over de benutting door DICTU van de mogelijkheden die het baten-lastenstelsel biedt. Hierbij wordt aangesloten op de financiële instellingsvoorwaarden uit de Regeling agentschappen.

Omzet

De jaarlijkse omzet was in 2016 – 2021 meer dan € 50 mln^{30,31}.

Vaste activa

Verloop

Bedragen x € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Boekwaarde 1 januari	48.971	84.786	79.980	81.625	67.757	49.850
Investeringsen	51.618	23.540	30.690	17.249	18.865	11.904
Desinvesteringen	3	- 140	- 636	- 636	- 7.995	- 181
Afschrijvingen	- 15.806	-28.207	- 30.481	- 30.481	- 28.777	- 21.083
Boekwaarde 31 december	84.786	79.979	81.625	67.758	49.850	40.490
% balanstotaal	63%	56%	53%	49%	37%	33%

Tabel 4: Verloop vaste activa 2016 – 2021

De boekwaarde van de vaste activa is in 2016 – 2021 afgenomen met 17% (van € 49 mln naar € 40 mln). In 2016 is veel geïnvesteerd in activa, wat zich vertaalt in de afschrijvingen. Vanaf 2019 zijn de investeringen lager (dan voorzien). De investeringen in 2021 waren laag als gevolg van terughoudende investeringen in afwachting van de nieuwe *sourcing* strategie en zijn vertraagd door capaciteitsproblemen. Het percentage boekwaarde vaste activa van het balanstotaal is afgenomen met 48% (van 63% naar 33%), maar bedraagt daarmee ultimo 2021 nog steeds $\frac{1}{3}$ ^e van het balanstotaal.

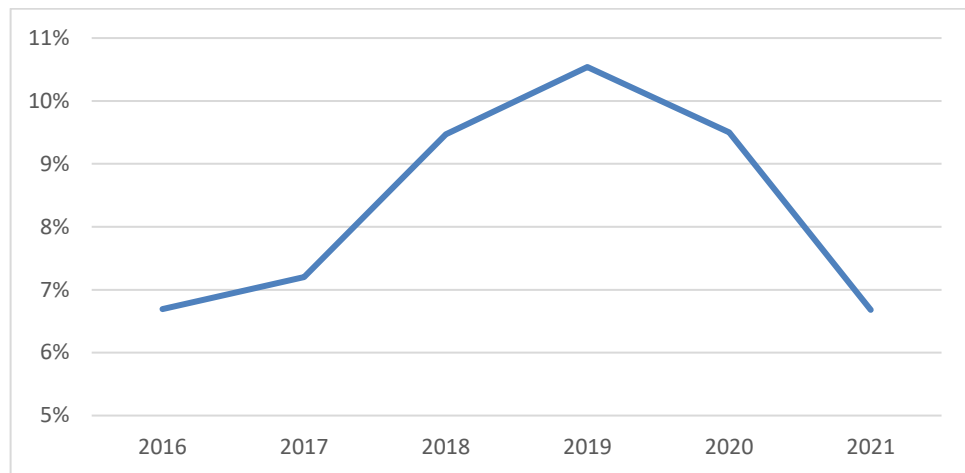
Afschrijvingskosten in relatie tot totale kosten

Voor de instelling van een baten-lastenagentschap geldt de instellingsvoorwaarde dat de voorziene gemiddelde afschrijvingskosten per jaar ten minste 5% van de totale lasten bedragen, berekend over een periode van 3 jaar.

²⁹ Paragraaf 2.5 *Financiële cijfers*.

³⁰ Regeling agentschappen, artikel 4 *Instellingsvoorwaarden*, eerste lid, sub a.

³¹ Paragraaf 4.4 *Financiële analyses*, onder *baten*. De *overige baten* zijn op de totale baten te verwaarlozen.



Figuur 9: afschrijvingskosten als percentage van totale kosten

De afschrijvingskosten zijn minstens 5% van de totale kosten. Dit percentage is hetzelfde aan het begin als aan het einde van deze periode (7%) en is in 2016 – 2021 niet lager dan 5% geweest.

Eigen vermogen

Bedragen x € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Eigen vermogen 1 januari	259	1.392	5.802	7.978	13.310	16.627
Saldo baten en lasten	1.133	4.410	2.176	5.332	3.317	20.900
Directe mutaties in het eigen vermogen	0	0	0	0	0	- 6.320
Eigen vermogen 31 december	1.392	5.802	7.978	13.310	16.627	31.207
Gemiddelde jaaronzet laatste 3 jaar	231.174	259.137	274.360	293.053	305.050	325.365
Eigen vermogen 31 december als % gemiddelde jaaronzet laatste 3 jaar	0,6%	2,2%	2,9%	4,5%	5,5%	9,6%
Maximaal eigen vermogen	11.559	12.957	13.718	14.653	15.253	16.268
Verplichte afroming	0	0	0	0	1.374	14.939

Tabel 5: verloop eigen vermogen 2016 - 2021

Het positieve resultaat is aan de exploitatiereserve, als onderdeel van het eigen vermogen toegevoegd. Het eigen vermogen is gebonden aan 5% van de gemiddelde jaaronzet over de laatste 3 jaar³². In 2020 is, naast de verplichte afroming van € 1,4 mln, € 4,9 mln aanvullend afgeroomd waardoor het exploitatiereserve op € 10,3 mln kwam. Omdat een overschrijding van het maximale eigen vermogen uiterlijk bij 1^e Suppletioire Begrotingswet hersteld moet zijn³³, is in 2021, in overleg met Fin, gerekend met een verwacht positief resultaat van € 21,6 mln en eigen vermogen ultimo 2021 van € 31,9 mln. Uitgaande van een omzet 2021 van € 343 mln en een gemiddelde jaaronzet over de afgelopen 3 jaar van € 324 mln, is het

³² Regeling agentschappen, artikel 27 *Nadere bepalingen voor de verslaggeving*, vierde lid, sub c.

³³ Regeling agentschappen, artikel 25 *Mutaties in het eigen vermogen*, tweede lid.

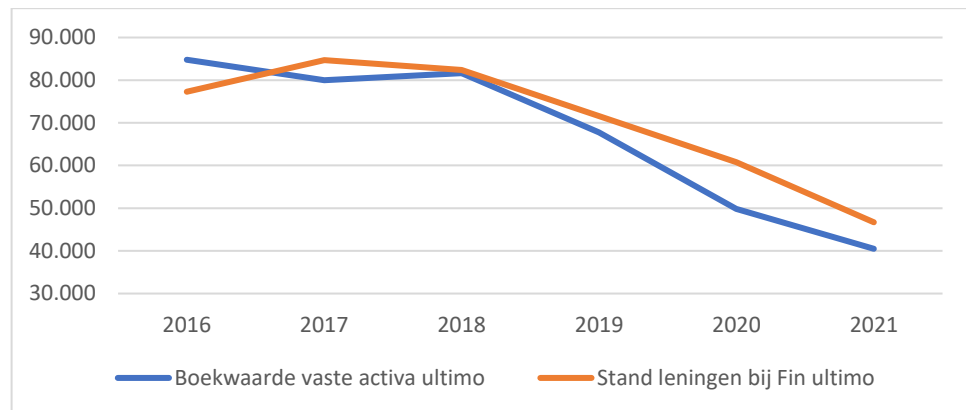
maximale eigen vermogen ultimo 2021 € 16,2 mln en is daarom € 15,7 mln afgeroomd³⁴.

Leenfaciliteit

Ter dekking van een financieringsbehoefte voor een investering in vaste activa kan een baten-lastenagentschap beschikken over een leenfaciliteit bij Fin. De looptijd van iedere lening wordt gekoppeld aan de economische levensduur van de onderliggende vaste activa³⁵.

Bedragen x € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Langlopend deel	54.600	60.260	56.272	43.716	34.786	26.543
Kortlopend deel	22.690	24.440	26.138	27.877	26.021	20.156
Totaal	77.290	84.700	82.410	71.593	60.807	46.699

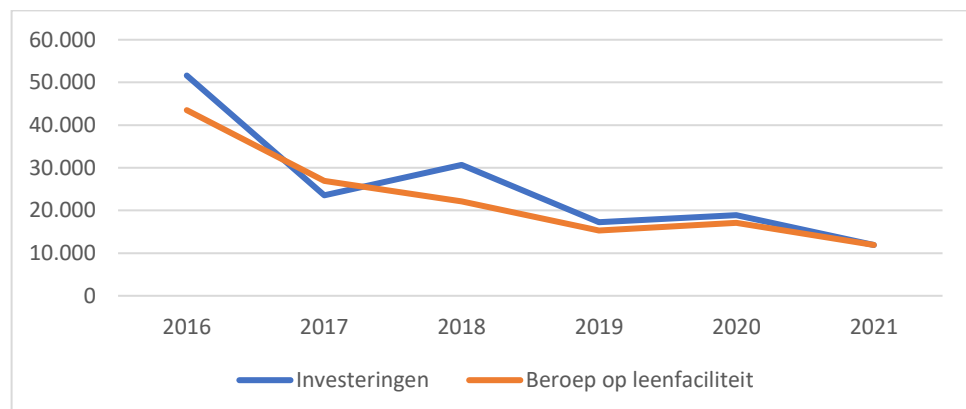
Tabel 6: openstaande leningen bij Fin ultimo



Figuur 10: openstaande leningen bij Fin en boekwaarde activa ultimo (x € 1.000)

De openstaande leningen en boekwaarde activa ultimo lopen met elkaar in de pas. Over 2016 – 2021 is de verhouding tussen beide gemiddeld 96%.

Investeringen en leenfaciliteit



Figuur 11: Investeringen en beroep op leenfaciliteit (x € 1.000)

³⁴ Op basis van de realisatiecijfers is deze afroming voldoende.

³⁵ Regeling agentschappen, artikel 28 *Leenfaciliteit en leenplafonds*, eerste en tweede lid.

Een groot deel van de investeringen in 2016 heeft betrekking op Clouddiensten (zowel uitbreiding als doorontwikkeling) en omzetontwikkeling van het (kapitaalintensieve) product *Infrabeheer*. In 2018 is voor € 20 mln geïnvesteerd in installaties en inventarissen, waarvan € 15 mln werkplek gerelateerd (vooral *devices*: laptops, monitors en printers) en € 5 mln infrastructuur.

Voor investeringen heeft DICTU in 2016 – 2021 voor gemiddeld 89% een beroep gedaan op de leenfaciliteit.

DICTU en baten-lastenstelsel

DICTU heeft aangegeven dat het baten-lastenstelsel goed bij het agentschap past, omdat kosten kunnen worden geëgaliseerd via de balans (bijvoorbeeld activeren en afschrijven) wat leidt tot stabielere tarieven. DICTU heeft aangegeven vanwege aanbod in de markt en de bedrijfsstrategie meer diensten in te gaan kopen en minder te gaan investeren³⁶. Dat kan betekenen dat DICTU in de toekomst onder de grens uit de Regeling agentschappen³⁷ komt.

4.5

Belemmeringen Regeling agentschappen

DICTU heeft aangegeven dat de Regeling agentschappen belemmerend kan werken:

- De wens is om het eigen vermogen in te kunnen zetten voor transitiekosten met een meerjarig karakter, die DICTU niet aan opdrachtgevers wil doorrekenen. Dit sluit aan bij de knelpunten die herkend zijn in het rapport *IBO Agentschappen*³⁸, waarin is aangegeven dat, omdat een agentschap geen bestemmingsreserves/-fondsen kan aanhouden, innovatie of verbeteringen in de dienstverlening altijd via een andere (suboptimale) manier in de begroting geregeld moeten worden³⁹. Het rapport spreekt dan ook de voorkeur uit voor een beleidsvariant waarbij de huidige Regeling agentschappen wordt omgevormd en verbreed tot een regeling die ruimte biedt om de *governance* aan te passen aan de behoefte van het soort organisatie. Fin heeft in aanloop naar deze aanpassing de departementen uitgenodigd cases op dit gebied in te dienen. DICTU heeft hiertoe in juli 2022 via FEZ een case voorgelegd aan Fin.
- Het zou goed zijn als DICTU het eigen vermogen kan gebruiken om incidentele kosten te egaliseren ten behoeve van stabiliteit in de tarieven.
- DICTU heeft veel kosten/betalingen aan het begin van het jaar waar soms een liquiditeitsbuffer voor nodig is omdat opdrachtgevers pas later betalen.
- Voor investeringen kan DICTU lenen, maar voor bepaalde meerjarige niet-investeringscontracten moet DICTU vooraf betalen, anders is rente verschuldigd, of kunnen aanzienlijke kortingen op contracten niet gerealiseerd worden. Een leningsfaciliteit hiervoor zou nuttig zijn.

Op de wens van DICTU om een bestemmingsreserve of -fonds in te stellen om schommelingen in tarieven tegen te gaan, als gevolg van transitiekosten door de implementatie van de bedrijfsstrategie, wordt verder ingegaan in hoofdstuk 5 *Bekostiging*⁴⁰.

³⁶ Figuur 10 *Investerings en beroep op leenfaciliteit*.

³⁷ Regeling agentschappen, artikel 5 *Aanvullende instellingsvoorwaarde baten-lastenagentschap*.

³⁸ *D.d. 24 maart 2021*.

³⁹ Rapport *IBO Agentschappen*, bijlage A *Knelpunten in de praktijk*.

⁴⁰ Sub paragraaf 5.2.2 *Onderzoek AR en ADR*.

5 Bekostiging

5.1 Aanbeveling doorlichting 2015

Naar aanleiding van de doorlichting 2015 is de volgende aanbeveling gedaan met betrekking tot bekostiging.

"Aanbeveling 7: Ontwikkel binnen een jaar een kostprijsmodel dat helder, eenduidig en transparant is. Hanteer hierbij het beginsel dat de gebruiker betaalt. Maak hierbij ook duidelijk wie welke risico's draagt en schets een meerjarenbeeld van enerzijds het inhoudelijke portfolio aan werkzaamheden voor opdrachtgevers en anderzijds het hiermee gepaard gaande meerjarige budgettaire beeld. Dit zal de doelmatige inzet van mensen en middelen (vaste en variabele kosten) en de sturing hierop bevorderen."

Deze aanbeveling wordt hierna meegenomen in de bevindingen over bekostiging.

5.2 Kostprijsmodel

De kaders voor de bekostiging staan beschreven in de Regeling agentschappen⁴¹. Agentschappen ontvangen bijdragen voor de door hen geleverde producten en diensten. Deze bijdragen worden bepaald op basis van de met de opdrachtgever(s) van het agentschap gemaakte hoeveelheids-, kwaliteits- en prijsafspraken. Hiermee zijn de te ontvangen bijdragen gekoppeld aan prestaties.

Agentschappen moeten een zodanig verband kunnen leggen tussen uitgaven, kosten en prestaties, dat bekostiging op basis van prestaties mogelijk is⁴². Dit betekent dat zij goed inzicht moeten hebben in de kosten, zodat het mogelijk is om op deze kosten te kunnen sturen. Hiertoe staan instrumenten als een kostenverdeelstaat en een kostprijsmodel ter beschikking.

DICTU hanteerde als gevolg van fusies en samenvoegingen verschillende kostprijsystemen naast elkaar, wat leidde tot complexiteit en verschillen in doorbelasting en tarifiering. Om te komen tot een betere interne beheersing heeft DICTU met externe ondersteuning in 2018 een nieuw generiek kostprijsmodel ontwikkeld, op basis van *activity based costing*, met als doel het volgende te bereiken:

- faciliteren van interne sturing door middel van geïntegreerde managementinformatie; en
- identificeren van de juiste prijsprikkels om van kostprijzen naar tarieven te komen.

Om bij het ontwerp en de beschrijving van het kostprijsmodel te voldoen aan bovenstaande doelstellingen zijn de volgende algemene uitgangspunten geformuleerd. Het generieke kostprijsmodel:

- bevat (waar mogelijk) een causaal verband tussen kosten en kostenveroorzaker, waarbij het model zoveel mogelijk huidige opslagen tracht te elimineren;
- bestaat uit verschillende lagen om kostenallocatie te kunnen realiseren;
- berekent integrale kostprijzen en voorziet in een kostendekkendheid analyse.
- bevat de PDC als basis voor de kostprijsbepaling van de hele geleverde dienstverlening van DICTU;

⁴¹ Regeling agentschappen, artikel 14.

⁴² Regeling agentschappen, artikel 4 sub d.

- houdt rekening met de beschikbaarheid van data;
- biedt inzicht in verschillende dimensies van diverse elementen in het model;
- biedt ruimte voor LCM als onderdeel van het model en de kostprijs;
- faciliteert interne sturing.

Op basis van de algemene uitgangspunten zijn er aanvullend specifieke uitgangspunten opgesteld. Deze uitgangspunten vormen gezamenlijk de bouwstenen voor het kostprijsmodel.

De eigenaar heeft het kostprijsmodel in februari 2019 goedgekeurd. In 2019 is gewerkt aan de implementatie van het kostprijsmodel met behulp van de tool *Costperform*. In deze tool zijn rekenregels, kostenplaatsen en kostendragers ingebracht om tot een totale kostenverdeling te kunnen komen. In *Costperform* worden alle begrote kosten toebedeeld aan producten en diensten om te kunnen komen tot de vaststelling van tarieven voor de dienstverlening van DICTU.

5.2.1

Tarievennota

Sinds 2020 vormt het kostprijsmodel de basis voor de tarievennota van DICTU. Hiermee is aanbeveling 7 uit de doorlichting 2015 opgevolgd. De grootste modelwijziging is dat de kosten van infrabeheer en indirecte kosten sinds 2020 anders worden toegerekend: infrabeheer wordt niet meer apart bij de opdrachtgever in rekening gebracht, maar aan verschillende diensten die DICTU verleent toegerekend. De indirecte kosten worden niet meer als één generieke opslag gelegd op de omzet, maar is onderdeel geworden van de integrale kosten. In de tarievennota zijn de hiernavolgende diensten opgenomen.

Maatwerkdienstverlening

Onder de maatwerkdienstverlening van DICTU valt het applicatiebeheer. Hiervoor heeft DICTU geen specifieke tarieven bepaald. De kosten worden per applicatie of cluster van applicaties toegerekend aan de opdrachtgevers en bestaan uit kosten voor personele inzet voor beheeractiviteiten (op applicaties en infrastructuur), aanschaf van onder andere licenties met bijbehorende onderhoudscontracten, gebruik van de infrastructuur en ondersteunende diensten. De omvang van deze kosten wordt jaarlijks per opdrachtgever bepaald en vastgelegd in de DVO met de opdrachtgever.

Generieke dienstverlening

Van de diensten die door meerdere opdrachtgevers werden afgenomen, zijn in de tarievennota 2021 de volgende 3 opgenomen:

- *CW*: een CW-account geeft toegang tot de persoonlijke CW-omgeving van EZK/LNV. Het CW-tarief is gebaseerd op de kostprijzen uit het kostprijsmodel en dienstprijzen die zien op beheer en LCM. De kosten voor de CW worden berekend op basis van werkelijke afname en worden in maandelijkse termijnen gefactureerd.
- *RijksZaak*: RijksZaak is een dienst waarmee overheidsorganisaties snel zaakgericht kunnen gaan werken. Via een RijksZaak webinterface kunnen burgers en bedrijven contact maken met de betreffende overheidsdienst, bijvoorbeeld om een aanvraag te doen, gegevens in te zien of anderszins contact te leggen. De dienstverlening voor RijksZaak bestaat uit een aantal fases, waarbij de implementatie en de daadwerkelijke dienstverlening de belangrijkste zijn. De implementatie geschiedt op offertebasis, waarbij een vast uurtarief in rekening wordt gebracht. Voor de daadwerkelijke dienstverlening betalen de opdrachtgevers een prijs per gebruiker per jaar (*pay-per-use*).

- *TVS*: TVS geeft de mogelijkheid om digitale dienstverlening via inlogmiddelen zoals eHerkenning en DigiD te ontsluiten voor ondernemers en burgers. DICTU heeft deze dienst per 1 januari 2020 overgenomen vanuit de e-Overheid voor Bedrijven (eOVb)⁴³. De dienstverlening voor TVS is in 2021 in rekening gebracht op basis van het aantal te verwachte *inlogs* per aansluiting per jaar. Er vond geen eindafrekening op basis van werkelijke afname plaats, tenzij grote verschillen tussen schatting en werkelijkheid daartoe aanleiding gaven.

Projecten

Voor dienstverlening op basis van directe projectopdrachten van de opdrachtgevers stelt DICTU een offerte op, waarbij de dienstverlening op basis van uur- en materieel-inzet getarifeerd wordt. Bij de berekening van de uurtarieven houdt DICTU de verdeling van 45% ambtelijk personeel en 55% inhuur aan. De materiële inzet ziet op de aanschaf van ICT-middelen waarvan de opdrachtgever eigenaar wordt en/of de uitbesteding van een opdracht. Bij de berekening van de materiële inzet maakt DICTU gebruik van een *handelingsfee* van 4%.

ICT-dienstverlener pand (IDV-P)

DICTU is een van de 5 IDV-P's die pand gebonden diensten levert in Rijkskantoren zoals mobiele *devices*, vaste *devices*, vaste telefonie, Wifi, *printing*, audiovisuele middelen en werkplekondersteuning op locatie. Rijks breed vindt onder leiding van BZK overleg plaats over hoe de 5 IDV-P's in Rijkspanden gebouwgebonden ICT-diensten kunnen verlenen aan de bewoners. Er is een Rijks PDC gebouwgebonden ICT-diensten uitgebracht, maar in 2021 was er is nog geen overeenstemming over de tarieven voor deze Rijks PDC.

Overige diensten

Naast de diensten die zijn opgenomen in de tarievennota kent DICTU nog een aantal diensten, die maar een klein deel van de omzet genereren. De tarieven van deze diensten zijn opgenomen in de PDC en worden maandelijks doorbelast op basis van het werkelijke gebruik. De PDC wordt eens per kwartaal vernieuwd naar de laatste inzichten waarbij tarifiering voldoet aan de algemene vastgestelde uitgangspunten uit de tarievennota.

5.2.2

Onderzoek AR en ADR

In het Rapport bij het Jaarverslag 2018 stelde de AR dat het nieuwe kostprijsmodel kostendekkend en op termijn vergelijkbaar met andere dienstverleners zou moeten zijn. Op dat moment waren producten van de verschillende dienstverleners, zoals een werkplek nog te verschillend en niet goed vergelijkbaar.

De ADR heeft op verzoek van DICTU in 2019 onderzoek gedaan naar het integraal kostprijsmodel. Het eindrapport van dit onderzoek is op 6 november 2019 gepubliceerd. De belangrijkste conclusies van de ADR waren dat:

- het kostprijsmodel conform de opgestelde uitgangspunten is;
- er een logische samenhang is tussen het kosten-, diensten en het servicemodel;
- het kostprijsmodel bestendig is tegen schommelingen;
- standaardiseren van dienstverlening evenals benchmarken mogelijk is;
- het nieuwe kostprijsmodel is opgenomen in de P&C-cyclus.

Uit de interviews met DICTU komt naar voren dat het nieuwe kostprijsmodel rust brengt na een periode waarin de methodiek vaak veranderde. Met de invoering van het nieuwe kostprijsmodel zijn stappen gezet die hebben geleid tot de verhoging van

⁴³ eOVb is onderdeel van RVO. In opdracht van EZK, geeft eOVb advies en zorgt voor de landelijke implementatie, beheer en doorontwikkeling van digitale voorzieningen.

de transparantie en verbetering van de interne sturing. Door beter inzicht in de kosten kan beter gestuurd worden op de kosten, zijn er extern meer prijsprikkels, is er meer zicht voor de opdrachtgevers in de samenstelling van de kosten, kan er uitgelegd worden wat opdrachtgevers kunnen doen om kosten te verlagen en spreken divisies elkaar aan op de doorbelasting van de kosten. De volgende stap die gezet kan worden is om de prijsprikkels nog meer tot uitdrukking te laten komen in de tarieven, maar hierbij is de stabiliteit van de tarieven ook een aandachtspunt.

Opdrachtgevers geven in de interviews aan dat er behoefte is aan rust in de berekening van de kostprijzen, die voor de invoering van het nieuwe kostprijsmodel vaak gewijzigd is. Het nieuwe kostprijsmodel is een stap vooruit voor wat betreft het inzicht in de opbouw van de tarieven en wie waarvoor betaalt. Toch is het DICTU volgens de opdrachtgevers niet gelukt om wijzigingen in de tarieven voldoende te onderbouwen en is er nog ruimte om prijsprikkels tot uitdrukking te laten komen in de tarieven. Daarnaast willen opdrachtgevers ook rust en stabiliteit in tarieven.

Met de nieuwe bedrijfsstrategie en de daarvan onderdeel uitmakende *sourcing* strategie werkt DICTU toe naar een samenwerking met Rijks partners, meer (laten) doen door en met marktpartijen en op termijn minder zelf doen. Dit leidt volgens DICTU tot verschuiving van het in rekening brengen van uren naar het inkopen van diensten en daarmee een wijziging in de berekening van de kostprijzen. Ook verwacht DICTU dat de implementatie van de bedrijfsstrategie leidt tot transitiekosten. DICTU wil een schommeling in de tarieven door deze transitiekosten voorkomen⁴⁴ en denkt hierbij als oplossing aan het instellen van een bestemmingsreserve of -fonds.

5.3 Invloed nieuwe kostprijsmodel op omzet per productcategorie

In de agentschapsparaagraaf rapporteert DICTU over de omzet per productgroep. In onderstaande tabel zijn de totale omzet, de percentuele verdeling van de omzet over het moederdepartement, de overige departementen en derden en de omzet per productgroep over de jaren 2016 - 2021 opgenomen.

⁴⁴ Zie ook paragraaf 4.5 *Belemmeringen Regeling agentschappen*.

Bedragen x € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omzet	253.844	283.343	285.062	309.923	319.334	346.839
% omzet moeder	87,3%	84,6%	84,3%	70,5%	66,3%	67,0%
% omzet overig	12,3%	14,9%	15,6%	29,0%	33,0%	32,7%
% omzet derden	0,4%	0,4%	0,1%	0,5%	0,7%	0,3%
Per categorie⁴⁵						
Applicatiebeheer	28.948	33.706	46.680	44.477	122.770	119.226
Ontwikkelopdrachten	53.166	45.382	52.891	61.149	101.950	133.539
Infrabeheer	54.192	64.547	51.164	54.081	0	0
Werkplekservices	34.808	34.948	38.634	52.148	71.997	77.846
Overige Omzet	25.370	48.328	38.801	33.598	11.776	7.114
Generieke eBS	6.611	6.912	6.788	6.541	8.607	8.225
Indirect	44.143	48.258	49.816	56.446	0	0
Omzet BOD's	5.715	0	0	0	0	0
Totaal	252.953	282.081	284.774	308.440	317.101	345.951

Tabel 7: Omzet per productcategorie

De invoering van het nieuwe kostprijsmodel in 2020 heeft geleid tot de verwijdering van de productcategorieën *Infrabeheer* en *Indirect*: de (voormalige) categorie *Infrabeheer* komt vooral terug in de categorie *Applicatiebeheer* terwijl de *Indirecte kosten* zijn toebedeeld aan verschillende categorieën. Doordat de invoering van het nieuwe kostprijsmodel niet heeft geleid tot een wijziging van de productcategorieën is zonder aanvullende toelichting niet mogelijk om de omzet per productcategorie te koppelen aan de diensten die DICTU levert, zoals beschreven in de tarievennota en de PDC.

Uit de toelichting bij de tabel blijkt dat de fikse groei in de omzet *Ontwikkelopdrachten* (67% in 2020 en 31% in 2021) het gevolg is van de groei aan generieke dienstverlening.

⁴⁵ De omzet derden wordt in de agentschapsparagraaf DICTU niet gespecificeerd naar omzet per productcategorie en betreft maar een klein deel van de totale omzet.

6 Doelmatigheid

6.1 Aanbevelingen doorlichting 2015

Naar aanleiding van de doorlichting 2016 is de volgende aanbeveling gedaan met betrekking tot doelmatigheid:

“Aanbeveling 5: Ontwikkel als agentschap in samenwerking met de eigenaar en opdrachtgevers indicatoren op grond waarvan eenduidiger kan worden vastgesteld wat de doelmatigheid van de uitvoering is en hoe deze zich ontwikkelt, om er vervolgens op te kunnen sturen. Betrek hierbij eventueel externe deskundigheid.”

Deze aanbeveling wordt hierna meegenomen in de bevindingen over doelmatigheid.

6.2 Doelmatigheidsindicatoren

De Regeling agentschappen definieert doelmatigheid als: *de verhouding tussen de ingezette middelen en de geleverde prestaties (in kwaliteit en kwantiteit)*⁴⁶. Het gaat hierbij om de doelmatigheid van de uitvoering: ‘doen wij de dingen goed’⁴⁷.

6.2.1 Doelmatigheidsindicatoren in de agentschapsparagraaf

Volgens de RBV bevat de agentschapsparagraaf een overzicht van doelmatigheidsindicatoren⁴⁸, dat bestaat uit een generiek en een specifiek deel. Het generieke deel bevat de meest betekenisvolle doelmatigheidsindicatoren in meerjarig perspectief en is voor alle agentschappen van toepassing:

- kostprijs per product(groep);
- tarief per uur;
- totale omzet per product(groep);
- gemiddeld aantal fte werkzaam bij het agentschap, exclusief externe inhuur;
- saldo van baten en lasten als percentage van de totale baten.

Ook moet een agentschap ten minste 2 specifieke kwaliteitsindicatoren opnemen, bij voorkeur ontleend aan bestaande prestatieafspraken tussen eigenaar, opdrachtgevers en klanten. Voorbeelden van deze specifieke kwaliteitsindicatoren zijn: klanttevredenheid, doorlooptijd, behandelzeiten, percentage toegewezen bezwaarschriften en beschikbaarheid/bereikbaarheid organisatie.

DICTU rapporteert conform de vereisten van de RBV.

⁴⁶ Regeling agentschappen, artikel 1 Begrippen.

⁴⁷ Regeling agentschappen, Memorie van Toelichting, Voorwaarde: doelmatigheid.

⁴⁸ RBV 2022, Paragraaf inzake agentschappen en RBV 2022, model 3.33 Jaarverantwoording van het baten-lastenagentschap .. per 31 december 20...

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omschrijving generiek deel						
Kostprijzen per product (groep)						
a. Basistarief werkplek VKA	2.520	2.520	2.602			
b. Basistarief werkplek CW	3.637	3.746	3.637	3.746	3.746	3.516
Tarieven/uur						
a. Senior medewerker (ontwikkeling)	92	96	100	101	137	136
b. Medior medewerker (bouw)	72	76	78	80	114	112
c. Junior medewerker (test en beheer)	62	65	67	69	102	100
Indicatoren						
Aantal werkplekken VKA	13.178	11.552	6.599			
Aantal werkplekken CW			6.868	13.343	14.929	16.027
FTE-totaal (excl. externe inhuur)	562	643	710	775	828	905
Aantal interne FTE's in percentage van het totale aantal FTE's	45%	50%	52%	54%	54%	55%
Saldo van baten en lasten (%)	0,40%	1,60%	0,80%	1,75%	1,04%	6,02%
Klanttevredenheid	nb	nb	7,1	7,2	7,8	7,8
Beschikbaarheid applicaties	nb	nb	98,1%	98,4%	99,8%	99,7%
Oplospercentage 1ste lijn helpdesk	nb	nb	nb	67%	71%	70%

Tabel 8: Overzicht doelmatigheidsindicatoren ultimo 2016 - 2021

Generieke doelmatigheidsindicatoren

Vernieuwde Kantoor Automatisering (VKA) en CW: aantal werkplekken en basistarief
 In 2018 is de CW geïntroduceerd. Dit nieuwe werkplekconcept is de opvolger van de VKA-werkplek, die uit 2009 stamde en ontwikkeld was op inmiddels verouderde technologie. De CW is ontwikkeld en wordt beheerd door DICTU. Eind 2018 waren 6.868 gebruikers gemigreerd. De rest van de toen circa 13.000 gebruikers volgde in 2019. De in 2020 extern uitgevoerde benchmark heeft DICTU inzicht gegeven in mogelijke DICTU-brede kostenbesparingen⁴⁹.

Tarieven/uur

In het nieuwe kostprijsmodel, dat DICTU hanteert met ingang van 2020, is overgegaan van directe kostprijzen naar integrale kostprijzen, met als gevolg een (financieel-technische) stijging van de tarieven.

Omzet per productcategorie

DICTU rapporteert in zijn agentschapsparagraaf ook over de omzet per productcategorie, niet in het overzicht *Doelmatigheidsindicatoren*, maar in

⁴⁹ Sub paragraaf 6.2.3 *Sturing op doelmatigheid*.

specificatie van de omzet. Deze is opgenomen in paragraaf 5.3 *Omzet per productcategorie*⁵⁰.

Aantal interne FTE's in percentage van het totale aantal FTE's

Binnen de Rijksoverheid geldt de Roemernorm: niet meer dan 10% van de personeelskosten mag worden uitgegeven aan externe inhuur. DICTU geeft aan dat deze norm niet realistisch is: de vraag naar ICT-ondersteuning vanuit de overheid neemt alleen maar toe. Dit betekent dat DICTU zal groeien. Deze groei kan niet alleen worden opgevangen door eigen personeel. Daarnaast zijn ICT-medewerkers schaars en willen zij vaak niet in loondienst werken omdat ze als zelfstandige meer verdienen. Desondanks investeert DICTU in het terugdringen van het percentage aan externe inhuur en de daarbij horende verambtelijking, waarbij prioriteit wordt gegeven aan verambtelijking op kritische functies. Werving, selectie en opleiding van *young professionals* en zij-instromers en inkoop van diensten uit de markt (in relatie tot bedrijfs- en *sourcing* strategie) moeten op termijn externe inhuur vervangen. Interne mobiliteit moet, naast goed werkgeverschap, bijdragen aan terugdringen van externe inhuur.

Specifieke doelmatigheidsindicatoren

De AR constateerde in het VO 2018 dat andere ICT-dienstverleners bij het Rijk (SSC-ICT en Logius) aanzienlijk meer doelmatigheidsindicatoren in de departementale begrotingen opnemen, bijvoorbeeld: klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, doorlooptijd en kwaliteit van het beantwoorden van vragen en de omzet voor de verschillende productgroepen. De AR heeft EZK aanbevolen om met DICTU afspraken te maken over welke doelmatigheidsindicatoren in het departementale jaarverslag worden opgenomen. In 2018 is er grotendeels opvolging gegeven aan de opmerking van de AR en zijn de specifieke doelmatigheidsindicatoren toegevoegd. Daarmee is ook aanbeveling 5 van de doorlichting 2015 gedeeltelijk opgevolgd.

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid bij DICTU wordt gemeten door middel van het algemene klanttevredenheidsonderzoek (*general survey*) en het klanttevredenheidsonderzoek over het oplossen van incidenten en *service requests* (*triggered survey*). De uitkomsten van het *general survey* zijn de basis voor de klanttevredenheid zoals opgenomen in bovenstaand overzicht. Voor de *general survey* ontvangen de gebruikers van de dienstverlening van DICTU 1 keer per jaar een uitnodiging, verdeeld over het jaar. Gevraagd wordt welk cijfer de gebruiker de dienstverlening van DICTU geeft. Ook worden er vragen gesteld over de werkplek en *office* applicaties, bedrijfsapplicaties, informatiebeveiliging, Diny⁵¹ en handleidingen van de servicedesk. De streefwaarde voor klanttevredenheid is een 7,0 en dit heeft DICTU ieder jaar gerealiseerd.

Beschikbaarheid applicaties

Per applicatie wordt gemeten over de beschikbaarstellingsperiode, exclusief overeengekomen onderhoudsperiodes. Het opgenomen percentage betreft basis (werkdagen van 7:00 – 18:00 uur) en basis 24 (alle dagen 00.00 – 24.00 uur).

Oplospercentage 1^{ste} lijn helpdesk

Dit is het percentage van de calls dat wordt opgelost door de 1e lijn helpdesk.

⁵⁰ Tabel 7 *Omzet per productcategorie*.

⁵¹ DICTU-app waarmee op smartphone of tablet actuele informatie staat over eventuele ICT-verstoringen.

Vergelijking met SSC-ICT en Logius

De missie van SSC-ICT komt het meest overeen met die van DICTU (ICT-dienstverlener). Anders dan DICTU specialiseert Logius zich in het leveren van producten en diensten voor de digitale overheid zoals DigiD en MijnOverheid.

Zowel SSC-ICT als Logius maken in hun agentschapsparagraaf gebruik van veel doelmatigheidsindicatoren. Bij Logius zijn deze voor een groot deel te herleiden tot de beschikbaarheid van dienstverlening en beschikbaarheid 1^e-lijns burgerondersteuning van verschillende systemen. SSC-ICT maakt daarentegen gebruik van een grote verscheidenheid aan specifieke doelmatigheidsindicatoren: klanttevredenheid, gebruikerstevredenheid, medewerkerstevredenheid, beschikbaarheid kernsystemen, *major incidents* (incidenten met hoge urgentie, impact en escalatierisico), gemiddelde hersteltijd storingen, geleverd binnen gestelde termijn (doorlooptijd aanvragen met afgesproken maximale levertijd en LCM hard- en software (hardware en software in support)^{52 53}.

(Vooral) SSC-ICT en Logius lichten (verschillen tussen begrote en gerealiseerde) doelmatigheidsindicatoren toe, DICTU doet dit niet.

6.2.2

Interne doelmatigheidsindicatoren

Naast het gebruik van doelmatigheidsindicatoren in de agentschapsparagraaf maakt DICTU ook gebruik van doelmatigheidsindicatoren in de individuele jaarplannen van de directies Operatie en DB-DICTU en de klantrapportages.

Directie Operatie

De directie Operatie maakt ter sturing gebruik van KPI's in zijn interne jaarplan. Deze KPI's zijn nog in ontwikkeling. De overkoepelende onderwerpen, waarop KPI's zijn gedefinieerd zijn onder andere: klant (onder andere opdrachtgevers- en eindgebruikerstevredenheid), dienstverlening (openstaande incidenten, beschikbaarheid van applicaties en incidenten veroorzaakt door *changes*), medewerker (bijvoorbeeld medewerkerstevredenheid, ziekteverzuim, percentage externe/interne medewerkers, diversiteit) en financieel (budgetten en kostenoptimalisatie). De KPI's worden iedere maand op de *stand-up* van de directie Operatie besproken en komen terug in de tweemaandelijksse rapportage voor het MT Operatie.

DB-DICTU

DB-DICTU maakt in zijn interne jaarplan gebruik van thema's met onderliggende KPI's. Hierbij wordt onder andere gekeken naar: de juiste persoon op de juiste plek, een financieel gezonde dienst blijven, professionalisering bedrijfsvoering, professioneel inkoop en contractmanagement, modernisering informatiehuishouding, duurzaamheid en huisvesting. Het managementteam (MT) van DB-DICTU bewaakt deze thema's en de onderliggende KPI's en bespreekt deze tijdens de wekelijkse stand-ups. Belemmeringen worden opgepakt of besproken in de stand-up van het DT.

Klantrapportages

De divisie Klantrelaties van de directie Operatie legt maandelijks online verantwoording af over serviceniveaus in de klantrapportages. Het publicatieschema van de verschillende onderdelen van de rapportage is voor geautoriseerden

⁵² Klanttevredenheid, gebruikerstevredenheid en medewerkerstevredenheid worden door SSC-ICT genoemd als generieke doelmatigheidsindicatoren, maar volgens de RBV zijn dit specifieke doelmatigheidsindicatoren.

⁵³ Jaarverslag 2021 VII BZK, C 14 SSC-ICT.

beschikbaar via de DICTU Rapportage Omgeving. De rapportagethema's zijn: geleverde diensten, beschikbaarheid per dienst per maand, uitgevoerd onderhoud (preventief, correctief en adaptief) en financiële uitputting. De klantrapportages worden in een overleg tussen de informatiemanager en de relatiemanager en/of servicelevelmanager van DICTU besproken en nader toegelicht aan de opdrachtgever.

Daarnaast maakt de divisie Klantrelaties voor projecten gebruik van projectrapportages, die worden opgesteld en gedeeld met de opdrachtgever.

In de interviews benadrukt DICTU transparant te zijn over doelmatigheid en hierover doorlopend in gesprek te zijn met opdrachtgevers. DICTU maakt veel gebruik van KPI's en deze zijn behulpzaam bij het bevorderen van doelmatigheid. De KPI's zijn volgens DICTU nog erg operationeel/tactisch en beperkt strategisch. Daarnaast zouden de indicatoren geactualiseerd kunnen worden, waarbij meegenomen moet worden of ze nog steeds voldoen aan de oorspronkelijk nagestreefde doelstellingen met de opdrachtgevers. Een KPI voor de beschikbaarheid van een werkplek kan bijvoorbeeld positieve uitkomst hebben ondanks dat dit niet altijd zo gevoeld wordt door opdrachtgevers. Daarnaast zou het voor het inzicht in de doelmatigheid ook wenselijk zijn om KPI's te ontwikkelen die inzicht geven in productiviteitswinst en efficiencyverbeteringen binnen de organisatie.

De eigenaar geeft aan dat DICTU open is over doelmatigheid, bijvoorbeeld wanneer het gaat over de tarieven. Wanneer een tariefsverlaging mogelijk is, past DICTU de tarieven tussentijds aan. De opdrachtgevers zijn ook positief over deze tussentijdse tariefverlagingen. Ze zijn echter niet eenduidig over (de mate van inzicht in) de doelmatigheid van DICTU. Het gebrek aan detaillistische informatie in de klantrapportages wordt hierbij genoemd als reden voor het gebrek aan inzicht in de doelmatigheid. Volgens verschillende opdrachtgevers wordt in de klantrapportages bijvoorbeeld alleen het totaal van de bestede uren en kosten genoemd, waardoor je als opdrachtgevers uit moet gaan van vertrouwen.

6.3 Sturing op doelmatigheid

Door het gebruik van indicatoren in de agentschapsparagraaf en KPI's in de interne jaarplannen van verschillende directies geeft DICTU aandacht aan verschillende aspecten van doelmatigheid. Daarnaast heeft DICTU de laatste jaren ook actief gestuurd op doelmatigheid. Naast de bedrijfsstrategie en de daarmee samenhangende *sourcing* strategie, platformstrategie en het hernieuwde afwegingskader is dit onder andere gebeurd door middel van de hierna volgende initiatieven.

Benchmark en het kostenoptimalisatieprogramma

Eind 2020 heeft DICTU aan een externe partij de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een benchmarkonderzoek omdat behoefte bestond aan inzicht in de effectiviteit en efficiëntie van de werkplekdienstverlening en het identificeren en benutten van mogelijkheden tot kostenoptimalisatie. Uit dit onderzoek volgde dat de overall kosten van de CW-dienstverlening van DICTU hoger liggen dan de benchmark, bestaande uit een combinatie van overheids- als marktpartijen. Het onderzoek heeft DICTU inzicht gegeven in mogelijke kostenbesparingen die DICTU breed gerealiseerd kunnen worden. Om dit te realiseren is in 2021 een kostenoptimalisatieprogramma gestart ter verbetering van de doelmatigheid: het realiseren van DICTU-brede structurele kostenbesparingen met ingang van 2022 door het initiëren en uitvoeren van besparings-, verbeter- en veranderprojecten. In 2021 is gestart met de inventarisatie, assessment en prioritering van de

verschillende initiatieven om te komen tot besparingen in 2022. In 2022 zijn de projecten gestart om daadwerkelijk te komen tot de geplande structurele daling van kosten. Een groot deel van deze besparingen is verwerkt in de tarieven voor 2022.

LCM

Op het gebied van LCM zijn er in de loop der jaren grote achterstanden ontstaan. DICTU heeft in dit kader in 2021 75% van het applicatielandschap dat zij onderhoudt en levert op verouderde softwarecomponenten doorgelicht. Daaruit bleek dat ruim 40% van de applicaties verouderde componenten bevat. Om het applicatielandschap te moderniseren is eind 2021 binnen EZK/LNV besloten om een "APK-norm" voor applicaties te introduceren. Ter begeleiding hiervan is een regietafel LCM ingericht onder leiding van het CIO-Office, waarvan DICTU het secretariaat voert. De regietafel heeft een LCM-afwegingskader vastgesteld, om bij applicaties die niet aan de norm voldoen de grootste (veiligheids-)risico's door achterstallig onderhoud te identificeren en aan te pakken. Het afwegingskader stelt prioriteit bij de aanpak van (bedrijfs-)kritieke applicaties en verouderde niet meer ondersteunende platforms of operating systems. DICTU heeft op basis van het afwegingskader een voorstel voor een dienst overstijgende opruimkalender opgesteld met deadlines waarop de geprioriteerde applicaties opgeruimd, dan wel geüpdatet moeten zijn. DICTU heeft de opdrachtgevers gevraagd om commitment op het afwegingskader.

Robotic Proces Automation (RPA)

DICTU werkt aan de verbetering van bedrijfsvoeringdiensten met behulp van IT-hulpmiddelen zoals RPA. RPA automatiseert operationele- en bedrijfsprocessen door het uitvoeren van menselijke handelingen. Een softwarerobot voert snel en nauwkeurig eenvoudig en steeds terugkerend werk uit, zoals het uitvoeren van transacties, invullen van formulieren en verzamelen van gegevens. Naast inzet voor de eigen processen levert DICTU RPA ook aan opdrachtgevers.

Het gebruik van IT-hulpmiddelen zoals RPA voor sturing op de doelmatigheid is een stap in de goede richting, maar DICTU kan ondanks dat nog meer gebruik maken van IT. Er is volgens DICTU bijvoorbeeld nog een slag te maken ten aanzien van het gebruik van data binnen de eigen organisatie.

Visie eigenaar

De eigenaar geeft aan dat de sturing op doelmatigheid nog verbeterd kan worden. Hierbij is de rol van opdrachtgevers ook van belang: zij zien waar het mogelijk is om kosten van dienstverlening te optimaliseren.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Opgvolging aanbevelingen 2015

De aanbevelingen uit de doorlichting 2015 zijn grotendeels opgevolgd, waarmee DICTU stappen gezet heeft op de betreffende thema's. Er heeft geen wijziging plaatsgevonden met betrekking tot de scheiding van de rollen van de eigenaar. DICTU heeft enkele doelmatigheidsindicatoren toegevoegd aan zijn agentschapsparagraaf, maar er zijn op dit punt nog stappen te zetten. Deze aanbevelingen zijn daarmee niet volledig opgevolgd en komen hierna terug in (de nieuwe aanbevelingen op) de verschillende thema's.

7.2 Governance

Kaderovereenkomsten en werkafspraken

Bij de inrichting van het sturingsmodel van DICTU is sprake van een driehoek tussen eigenaar, opdrachtnemer en meerdere opdrachtgevers. De afspraken binnen de driehoek zijn opgenomen in 3 convenanten: de *Kaderovereenkomst Opdrachtgevers en Algemeen Directeur DICTU*, de *Kaderovereenkomst tussen de Eigenaar en Algemeen Directeur DICTU* die in 2019 zijn vastgesteld en de *Werkafspraken tussen de eigenaar en de Algemeen Directeur DICTU* uit 2018. Deze werkafspraken komen in grote mate overeen met de *Kaderovereenkomst tussen de Eigenaar en Algemeen Directeur DICTU*. Gezien de vaststellingsdatum is evaluatie en herijking van de convenanten wenselijk.

Rollen pSG

De pSG is gemandateerd eigenaar van DICTU. DB valt als opdrachtgever namens EZK en LNV hiërarchisch ook onder de pSG. Ondanks dat uit de interviews komt niet naar voren dat deze 2 rollen van de pSG feitelijk tot problemen leiden is dit niet in lijn met de Regeling agentschappen.

KAR en BO

De verschillende opdrachtgevers van DICTU zijn deelnemer van de KAR. Uit de interviews komt naar voren dat de KAR een ingewikkeld en ad hoc overleg is met een grote verscheidenheid aan opdrachtgevers met verschillende belangen. De aansluiting tussen de KAR en het BO is de laatste jaren minder geworden. Hierdoor is de KAR geen duidelijk voorportaal voor het BO. Daarnaast zoeken beide overleggen nog naar de juiste onderwerpen. Een gedegen en gestructureerde voorbereiding van de overleggen en een actievere rol voor de opdrachtgevers zou hier volgens verschillende geïnterviewden een oplossing kunnen zijn. Om het belang van de KAR (en het BO) te vergroten zijn er recentelijk verschillende verbeteringen doorgevoerd: de directie Operatie heeft de voorbereiding van de KAR overgenomen van de directie SCS en heeft ter evaluatie van de KAR 12 gesprekken met de leden gevoerd. De KAR is nu concreter gepositioneerd als voorportaal voor het BO.

Betrokkenheid opdrachtgevers

DICTU wil blijvend van toegevoegde waarde zijn voor zijn opdrachtgevers, primair binnen het verzorgingsgebied EZK/LNV en beoogt met de nieuwe bedrijfsstrategie verandering te realiseren langs drie pijlers: doorontwikkelen als digitaliseringspartners, maken van keuzes in het dienstenportfolio en innoveren met behulp van *Public Cloud* in samenwerking met partners.

Uit de interviews en documentatie blijkt dat de eigenaar en de opdrachtgevers voldoende zijn meegenomen in de plannen van DICTU. Net als DICTU zien de opdrachtgevers de noodzaak van de strategie in het licht van een groeiende vraag naar ICT-dienstverlening en de druk op de DICTU organisatie als gevolg daarvan, maar hierbij maken ze zich soms zorgen over de consequenties van de bedrijfsstrategie op hun eigen ICT-strategie. Opdrachtgevers willen in de verdere uitvoering van de strategie niet alleen achteraf geïnformeerd worden, maar samenwerken met DICTU en eerder in het traject meegenomen worden bij de totstandkoming van besluiten. De eigenaar steunt DICTU in zijn koerswijziging en benadrukt het belang van bestuurlijke transparantie voor het kunnen doorzetten van de 3 genoemde pijlers. Daarnaast vindt de eigenaar het belangrijk dat DICTU zijn opdrachtgevers meeneemt in de bedrijfsstrategie, maar dat dit niet betekent dat alle wensen van de opdrachtgevers gehonoreerd kunnen worden.

Op basis van bovenstaande doen we met betrekking tot de governance de volgende aanbevelingen:

- 1. Evalueer de kaderovereenkomsten en werkafspraken tussen de Dienst ICT-uitvoering (DICTU), eigenaar en opdrachtgevers. Hierbij is de overeenkomst tussen de werkafspraken en de kaderovereenkomst eigenaar en algemeen directeur DICTU een aandachtspunt.** (eigenaar, DICTU, opdrachtgevers)
- 2. Neem een besluit over de noodzaak en wenselijkheid van een rollenscheiding bij de plaatsvervangend secretaris-generaal en leg dit vast** (eigenaar)
- 3. Ga door met de verbetering van de Klantenadviesraad en het Bestuurlijk Overleg. Ontwikkel binnen de driehoek een visie op de vorm, inhoud en processen van deze overleggen en neem deze op in de kaderovereenkomsten.** (eigenaar, DICTU, opdrachtgevers)
- 4. Blijf de opdrachtgevers betrekken bij de verdere uitwerking en uitvoering van de bedrijfsstrategie.** (DICTU)

7.3 Financieel beheer

3 lines model

Uit de interviews komt naar voren dat de 2^e lijn uit het 3 lines model nog te weinig structureel toezicht uitoefent. Bij een beter functionerende 2^e lijn kan de 3^e lijn zich meer baseren op de uitkomsten van de 2^e lijn en nog risicogerichter toetsen.

Belemmeringen Regeling agentschappen

DICTU heeft aangegeven dat de Regeling agentschappen belemmerend kan werken. De wens is om het eigen vermogen in te kunnen zetten voor transitiekosten in het kader van de bedrijfsstrategie, die DICTU niet aan opdrachtgevers wil doorrekenen. Deze wens sluit aan bij de knelpunten uit het rapport IBO Agentschappen. Fin heeft de departementen daarom uitgenodigd cases op dit gebied in te dienen. DICTU heeft hiertoe in juli 2022 via FEZ een case met betrekking tot de vorming van een bestemmingsreserve of -fonds voorgelegd aan Fin. Daarnaast wil DICTU het eigen vermogen gebruiken voor het egaliseren van de tarieven in het geval van incidentele kosten en als liquiditeitsbuffer voor de grote hoeveelheid aan kosten aan het begin van het jaar. Ook zou DICTU graag een leenfaciliteit willen voor bepaalde meerjarige niet-investeringscontracten. Deze cases zijn nog niet voorgelegd aan Fin.

Op basis van bovenstaande doen we met betrekking tot het financieel beheer de volgende aanbevelingen:

- 5. Versterk de rol van de 2^e lijn binnen het 3 lines model en vergroot de rol van het team Interne Audit met betrekking tot de 3^e lijn.** (DICTU)
- 6. Leg de geïnventariseerde cases met betrekking tot de inzet van het eigen vermogen en het gebruik van de leenfaciliteit, in overleg met de eigenaar en de directie Financieel-economische Zaken (FEZ) voor aan het ministerie van Financiën.** (DICTU)

7.4 Bekostiging

Kostprijsmodel

DICTU hanteerde als gevolg van fusies en samenvoegingen verschillende kostprijsystemen naast elkaar, wat leidde tot onnodige complexiteit en verschillen in doorbelasting en tarifiering. Om te komen tot een betere interne beheersing heeft DICTU met externe ondersteuning in 2018 een nieuw generiek kostprijsmodel ontwikkeld, op basis van *activity based costing*, met als doel faciliteren van interne sturing door middel van geïntegreerde managementinformatie en identificeren van de juiste prijsprikkels om van kostprijzen naar tarieven te komen. De eigenaar heeft het kostprijsmodel in februari 2019 goedgekeurd. Sinds 2020 vormt het kostprijsmodel de basis voor de tarievennota van DICTU.

De ADR heeft op verzoek van DICTU in 2019 onderzoek gedaan naar het integrale kostprijsmodel en concludeerde dat het kostprijsmodel conform de geformuleerde uitgangspunten is, er een logische samenhang is tussen het kosten-, diensten- en servicemodel, het nieuwe kostprijsmodel bestendig is tegen schommelingen, standaardiseren van dienstverlening evenals benchmarken mogelijk is en het nieuwe kostprijsmodel is opgenomen in de planning- en control cyclus.

Uit de interviews met DICTU volgde dat het nieuwe kostprijsmodel rust brengt na een periode waarin de methodiek vaak veranderde. Opdrachtgevers geven in de interviews aan dat de berekening van de kostprijzen voor de invoering van het nieuwe kostprijsmodel vaak gewijzigd is en er behoefte is aan stabiliteit. Het nieuwe kostprijsmodel is een stap vooruit voor het inzicht in de opbouw van de tarieven en wie waarvoor betaalt. Toch is het DICTU nog niet gelukt om wijzigingen in de tarieven voldoende voor hen te onderbouwen. Ook is er volgens opdrachtgevers nog ruimte om prijsprikkels tot uitdrukking te laten komen in de tarieven, maar is er bij opdrachtgevers ook de wens van rust en stabiliteit van dezelfde tarieven.

Op basis van bovenstaande doen we met betrekking tot de bekostiging de volgende aanbevelingen:

- 7. Verbeter de communicatie rond de opbouw van de kostprijzen DICTU en betrek de wensen van de opdrachtgevers hierbij.** (DICTU)

7.5 Doelmatigheid

Doelmatigheidsindicatoren

DICTU neemt maar 3 specifieke doelmatigheidsindicatoren (*klanttevredenheid*, *beschikbaarheid applicaties* en *oplospercentage 1ste lijn helpdesk*) op in zijn agentschapsparagraaf en onderbouwt de doelmatigheidsindicatoren niet. De ICT-dienstverlener SSC-ICT (BZK) maakt in zijn agentschapsparagraaf gebruik van een

grote verscheidenheid aan specifieke doelmatigheidsindicatoren, zoals klanttevredenheid, gebruikerstevredenheid, medewerkerstevredenheid, beschikbaarheid kernsystemen, *major incidents*, gemiddelde hersteltijd storingen en geleverd binnen gestelde termijn.

Sturing op doelmatigheid/KPI's

DICTU geeft aan transparant te zijn over doelmatigheid en hierover doorlopend in gesprek te zijn met opdrachtgevers. DICTU maakt veel gebruik van KPI's die behulpzaam zijn bij het bevorderen van doelmatigheid. De KPI's zijn volgens DICTU zelf nog erg operationeel/tactisch en beperkt strategisch. Daarnaast zouden de KPI's geactualiseerd kunnen worden en bezien of ze nog steeds voldoen aan de oorspronkelijk nagestreefde doelstellingen met de opdrachtgevers. Tenslotte zou het voor het inzicht in de doelmatigheid wenselijk zijn om KPI's te ontwikkelen die inzicht geven in productiviteitswinst en efficiencyverbeteringen binnen de organisatie.

DICTU geeft aan actief te sturen op doelmatigheid, maar er kan nog meer gebruik gemaakt worden van IT, bijvoorbeeld met betrekking tot gebruik van data binnen DICTU. De eigenaar geeft daarnaast aan dat er nog een slag gemaakt kan worden bij de sturing op doelmatigheid. Hierbij is de rol van opdrachtgevers ook van belang: zij zien waar het mogelijk is om kosten van dienstverlening te optimaliseren. Op basis van bovenstaande doen we met betrekking tot doelmatigheid de volgende aanbevelingen:

- 8. a. Verdiep de sturing op en het strategisch gebruiken van doelmatigheid binnen de interne organisatie, maar ook richting opdrachtgever. (DICTU)**
- b. Ontwikkel meer doelmatigheidsindicatoren in de agentschapsparagraaf. Kijk hierbij ook naar de doelmatigheidsindicatoren die het Shared Service Center-ICT van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hanteert. Onderbouw de indicatoren met een toelichting in de agentschapsparagraaf. (DICTU)**

Bijlage I Samenstelling begeleidingscommissie

Directie/Organisatie	Deelnemer
FEZ/BC&S (EZK)	MT-lid (voorzitter)
	cluster coördinator Sturing (tevens notulist)
	financieel adviseur Sturing
DB-DICTU (EZK)	directeur
	teamleider P&C
FEZ/EA (EZK)	(senior) adviseur
DB, afdeling Informatiemanagement, Facilitair en Huisvesting (IFH; EZK/LNV)	manager afdeling Informatiemanagement (IM)
DB/CIO-office (EZK/LNV)	coördinerend/specialistisch adviseur
RVO, directie Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire Zaken (FIFZ; EZK)	manager afdeling Informatiemanagement en Procesontwerp (IP)
Directie Begrotingszaken, afdeling Besturing, Bekostiging en Externe Verslaggeving (Fin)	coördinerend beleidsadviseur/ plaatsvervangend hoofd
Inspectie der Rijksfinanciën (Fin)	inspecteur

Bijlage II Lijst geïnterviewden

Rol	Organisatie/Directie	Gesprekspartners
Eigenaar	pSG (EZK) EA (EZK)	pSG (senior) adviseur
Opdrachtgevers	DB (EZK/LNV)	directeur manager IFH/IM
	RVO (EZK)	plaatsvervangend directeur FIFZ manager FIFZ/IP
	directie Uitvoering, Decentraal advies en Control (I&W)	algemeen directeur
Opdrachtnemer	algemeen directeur	algemeen directeur directiesecretaris
	SCS	directeur
	Directie Operatie	directeur divisiemanager Klantrelaties
	DB-DICTU	directeur teamleider P&C teamleider BA
	IA	teamleider
Overig	DB/CIO-office (EZK/LNV)	coördinerend specialistisch adviseur (2)
	FEZ (EZK)	directeur MT-lid BC&S
	ADR (Fin)	auditor
	FEZ (LNV)	directeur financieel adviseur

Bijlage III Onderzoeksvragen

Gebied	Hoofdvraag	Deelvragen
Aanbevelingen 2016	1. Welke aanbevelingen zijn er in 2016 gedaan en zijn de aanbevelingen van de voorgaande doorlichting opgevolgd en geïmplementeerd?	
Governance	2. Hoe functioneert bij DICTU het stelsel voor het sturen, beheersen en afleggen van verantwoording (governance) en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling agentschappen stelt?	a) Wat schrijft de Regeling agentschappen voor? b) Hoe is de governance van DICTU in de praktijk ingericht (Eigenaar, Opdrachtgever, Opdrachtnemer)? En welke ontwikkelingen heeft de governance structuur doorgemaakt in de laatste 5 jaar?
	3. Hoe is de kwaliteit van het financieel beheer en de financiële functie gewaarborgd bij DICTU?	a) In hoeverre is het (financieel) risicomanagement ingericht en op welke manier is dit onderdeel van de (financiële) sturing? b) Hoe wordt gestuurd op financiële resultaten? c) Wat zijn de uitkomsten van onderzoek door de Auditdienst Rijk en de Algemene Rekenkamer? Zijn deze geïmplementeerd?
Financieel beheer	4. Welke meerwaarde heeft het baten-lastenstelsel voor DICTU ten opzichte van het kas-verplichtingenstelsel, mede in het licht van enkele financiële ratio's zoals het investeringsvolume en de ontwikkeling daarin?	a) Hoe functioneert het baten-lastenstelsel bij DICTU? Maakt DICTU gebruik van de mogelijkheden die het baten-lastenstelsel biedt? zijn er knelpunten? b) Bieden de conclusies uit het IBO-agentschappen oplossingen voor deze knelpunten?
Bekostiging	5. Is de bekostiging bij DICTU vormgegeven op basis van prestaties en legt het de prikkels op de juiste plek?	a) Hoe worden de verschillende producten van DICTU bekostigd? b) In hoeverre sluit het huidige kostprijsmodel aan bij de geformuleerde doelstellingen uit de rapportage 'Ontwikkeling generiek kostprijsmodel DICTU'?
Doelmatigheid	6. Hoe stuurt DICTU op doelmatigheid en hoe bevordert zij de verdere ontwikkeling daarvan?	a) Hoe wordt doelmatigheid gemeten? b) Welke doelmatigheidsindicatoren hanteert DICTU? Wat doet DICTU met ontwikkelingen in deze indicatoren, hoe stuurt DICTU hierop en op welke manier zorgt DICTU ervoor dat haar doelmatigheidsindicatoren aan blijven sluiten bij een veranderende omgeving? c) Hoe wordt IT benut om doelmatigheid te verbeteren?

Bijlage IV Aanbevelingen doorlichting DICTU 2015

Aanbeveling 2015	Hoofdstuk	Opvolging
<p>1. Bezie binnen een jaar, of eerder naar aanleiding van de uitkomsten van het project Vereenvoudiging aansturing agentschappen, opnieuw de governancestructuur ten aanzien van DICTU met als aandachtspunt de in de Regeling agentschappen opgenomen verdergaande scheiding tussen de (rollen van) eigenaar en opdrachtgever. Bij de meeste agentschappen wordt hier invulling aan gegeven door de SG als neutrale eigenaar (ten opzichte van opdrachtgevers) te positioneren van het agentschap. Borg de afspraken voor het stelsel van sturen, beheersen en verantwoorden door deze te formaliseren in een convenant tussen DICTU, EZ opdrachtgever, Directie Bedrijfsvoering en de eigenaar. Leg hierin ook vast hoe de eigenaar omgaat met nieuwe opdrachten en/of opdrachtgevers.</p>	3 <i>Governance</i>	Gedeeltelijk
<p>2. Organiseer één bestuurlijk overleg met daarin zowel de interne als de externe opdrachtgevers, als de eigenaar.</p>	3 <i>Governance</i>	Volledig
<p>3. Zorg ervoor dat DICTU intern een centrale regievoering heeft op het aannemen van opdrachten, het opstellen van offertes, levering van prestaties en het beheer van opdrachten.</p>	3 <i>Governance</i>	Volledig
<p>4. Zet de ingezette weg van verbeteringen in het financieel beheer voort. Formuleer de doelstellingen concreet (SMART) en controleer periodiek (eens per twee maanden).</p>	4 <i>Financieel beheer</i>	
<p>5. Ontwikkel als agentschap in samenwerking met de eigenaar en opdrachtgevers indicatoren op grond waarvan eenduidiger kan worden vastgesteld wat de doelmatigheid van de uitvoering is en hoe deze zich ontwikkelt, om er vervolgens op te kunnen sturen. Betrek hierbij eventueel externe deskundigheid."</p>	6 <i>Doelmatigheid</i>	Gedeeltelijk
<p>6. Zorg ervoor dat DICTU jaarlijks in de begroting van het nieuwe jaar alvast rekening houdt met ontwikkelingen die de kosten beïnvloeden. Nu wordt er vooral gestuurd op basis van realisatie in het afgelopen jaar. Hierdoor ontstaat er een meer realistische begroting.</p>	4 <i>Financieel beheer</i>	Volledig
<p>7. Ontwikkel binnen een jaar een kostprijsmodel dat helder, eenduidig en transparant is. Hanteer hierbij het beginsel dat de gebruiker betaalt. Maak hierbij ook duidelijk wie welke risico's draagt en schets een meerjarenbeeld van enerzijds het inhoudelijke portfolio aan werkzaamheden voor opdrachtgevers en anderzijds het hiermee gepaard gaande meerjarige budgettaire beeld. Dit zal de doelmatige inzet van mensen en middelen (vaste en variabele kosten) en de sturing hierop bevorderen.</p>	5 <i>Bekostiging</i>	Volledig

Bijlage V Aanbevelingen doorlichting DICTU 2021

Aanbeveling 2021	Hoofdstuk/ onderwerp	Opvolging
1. Evalueer de kaderovereenkomsten en werkafspraken tussen de Dienst ICT-uitvoering (DICTU), eigenaar en opdrachtgevers. Hierbij is de overeenkomst tussen de werkafspraken en de kaderovereenkomst eigenaar en algemeen directeur DICTU een aandachtspunt.	3 <i>Governance</i>	Eigenaar DICTU Opdrachtgevers
2. Neem een besluit over de noodzaak en wenselijkheid van een rollenscheiding bij de plaatsvervangend secretaris-generaal en leg dit vast (eigenaar)	3 <i>Governance</i>	Eigenaar
3. Ga door met de verbetering van de Klantenadviesraad en het Bestuurlijk Overleg. Ontwikkel binnen de driehoek een visie op de vorm, inhoud en processen van deze overleggen en neem deze op in de kaderovereenkomsten.	3 <i>Governance</i>	Eigenaar DICTU Opdrachtgevers
4. Blijf de opdrachtgevers betrekken bij de verdere uitwerking en uitvoering van de bedrijfsstrategie.	3 <i>Governance</i>	DICTU
5. Versterk de rol van de 2 ^e lijn binnen het 3 lines model en vergroot de rol van het team Interne Audit met betrekking tot de 3 ^e lijn.	4 <i>Financieel beheer</i>	DICTU
6. Leg de geïnventariseerde cases met betrekking tot de inzet van het eigen vermogen en het gebruik van de leenfaciliteit, in overleg met de eigenaar en de directie Financieel-economische Zaken (FEZ) voor aan het ministerie van Financiën.	4 <i>Financieel beheer</i>	DICTU
7. Verbeter de communicatie rond de opbouw van de kostprijzen DICTU en betrek de wensen van de opdrachtgevers hierbij.	5 <i>Bekostiging</i>	DICTU
8. a. Verdiep de sturing op en het strategisch gebruiken van doelmatigheid binnen de interne organisatie, maar ook richting opdrachtgever. b. Ontwikkel meer doelmatigheidsindicatoren in de agentschapsparaagraaf. Kijk hierbij ook naar de doelmatigheidsindicatoren die het Shared Service Center-ICT van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hanteert. Onderbouw de indicatoren met een toelichting in de agentschapsparaagraaf.	6 <i>Doelmatigheid</i>	DICTU

Bijlage VI Afkortingen

ADR	: Auditdienst Rijk
AR	: Algemene Rekenkamer
BA	: (team) Bedrijfsadministratie
BC	: Begeleidingscommissie
BCP	: Beheer- en Controleplan
BC&S	: (afdeling) Beleidscontrol en Sturing
BDO	: Business Development Overleg
BFI	: Bedrijfsvoering, Financiën en Informatievoorziening
BO	: Bestuurlijk Overleg
BZK	: (ministerie van) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CIO	: Chief Information Officer
CW	: Cloud werkplek
DAP	: Dossier Afspraken en Procedures
DB	: Directie Bedrijfsvoering
DB-DICTU	: Directie Bedrijfsvoering (DICTU)
DICTU	: Dienst ICT-Uitvoering
DT	: directieteam
DVO	: dienstverleningsovereenkomst
EA	: (afdeling) Eigenaarsadvisering
EL&I	: (ministerie van) Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
eOVb	: e-Overheid voor Bedrijven
ETO	: eindgebruikerstevredenheidsonderzoek
EZ(K)	: (ministerie van) Economische Zaken (en Klimaat)
FEZ	: (directie) Financieel-Economische Zaken
FIFZ	: (directie) Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire Zaken
Fin	: (ministerie van) Financiën
I&W	: (ministerie van) Infrastructuur en Waterstaat
IA	: (team) Interne Audit
IDV-P	: ICT-dienstverlener Pand
IFH/IM	: (afdeling) Informatiemanagement, Facilitair en Huisvesting/Informatiemanagement
IP	: (afdeling) Informatiemanagement en Procesontwerp
KAR	: Klantenadviesraad
KODA	: (divisie) Kwaliteit, Ondersteunende Diensten en Advies
KPI	: Kritische Prestatie-Indicator
LCM	: Life Cycle Management
LNV	: (ministerie van) Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
MT	: managementteam
NVWA	: (agentschap) Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
OB	: Organisatiebesluit
OTO	: opdrachtgeverstevredenheidsonderzoek
P&C	: (team) Planning en Control
PDC	: Producten-Diensten Catalogus
pSG	: plaatsvervangend secretaris-generaal
RBV	: Rijksbegrotingsvoorschriften
RPA	: Robotic Proces Automation
RvIG	: Rijksdienst voor Identiteitsgegevens
RVO	: (agentschap) Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
SCS	: (directie) Strategie en Cybersecurity
SEP	: Service Excellence Programma
SSC	: Shared Service Center
TVS	: ToegangsVerleningService
VO	: Verantwoordingsonderzoek